

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CAMPUS DE CACOAL
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

ÁDILA SIBELE PEREIRA NEVES

MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE
CACOAL-RO

Artigo de Conclusão de Curso

ACC

CACOAL / RO

2013

ÁDILA SIBELE PEREIRA NEVES

**MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE
CACOAL-RO**

Artigo de Conclusão de Curso apresentado à
Fundação Universidade Federal de Rondônia,
Campus de Cacoal, como requisito parcial para
obtenção do Título de Bacharel em
Administração.

Orientadora: Prof^ª Ms. Simone Marçal
Quintino

Cacoal / RO

2013

ÁDILA SIBELE PEREIRA NEVES

**MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO EM
ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE
CACOAL-RO**

Natureza: Artigo Científico apresentado à Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Cacoal como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração, mediante Banca Avaliadora formada por:

Profª Ms.....- UNIR	-	Nota
Profº Esp.....- UNIR	-	Nota
Profº Esp.....- UNIR	-	Nota

Média Final

Cacoal / RO

2013

Dedico este trabalho ao Deus Eterno, o autor da vida, aos meus pais Adilson e Selma pelo orgulho e felicidade que sempre demonstraram na realização das minhas conquistas, ao meu esposo, meu amado Weverton pelo incentivo, carinho, colaboração e compreensão, em todos os momentos.

Agradeço primeiramente a Deus meu Senhor, único digno de toda honra glória e adoração. A professora Ms. Simone Marçal Quintino minha orientadora querida, pelo apoio, dedicação e carinho, em todos os momentos da minha jornada acadêmica. Aos demais professores que disponibilizaram seus conhecimentos, proporcionando momentos de aprendizado, que serão para vida inteira. Ao meu irmão Diogo, às minhas cunhadas (os), à minhas tias e primas (os), que demonstraram alegria e entusiasmo nessa minha conquista. As minhas amigas da faculdade, Suellen Strabelli, Mayara Maika, Ana Natiara e Andréia Gomes, pela troca de informações, incentivo e companheirismo, contribuições que proporcionaram alcançarmos juntas essa grande conquista. E aos colegas do curso de Administração, desejo que as bênçãos de Deus sejam estendidas a todos na busca de seus objetivos de vida. E aos demais amigos e familiares mesmo que indiretamente contribuíram para que este trabalho fosse concretizado. Muito obrigada!

“Mulher virtuosa quem a achará? O seu valor muito excede o de rubis. Olha pela chefia da sua casa, e não come o pão da preguiça. Levantam-se seus filhos, e a chamam-na bem-aventurada, como também seu marido que a louva...” Provérbios 31. Versículos 10, 27 e 28.

MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: UM ESTUDO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS NO MUNICÍPIO DE CACOAL-RO¹

Ádila Sibebe Pereira Neves²

RESUMO:

Este artigo tem como objetivo analisar a percepção das mulheres quanto às dificuldades enfrentadas ao ocuparem cargos de chefia em organizações públicas e privadas no município de Cacoal-RO. A pesquisa realizada teve caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa, o método utilizado foi o dedutivo. As técnicas de coletas de dados utilizadas foram pesquisa bibliográfica e questionário com perguntas abertas e fechadas. Para a escolha das participantes utilizou-se a amostra intencional. Participaram da pesquisa 45 mulheres ocupantes de cargos de chefia em organizações de diversos segmentos do setor público e privado no município de Cacoal. Os resultados mostram o perfil das mulheres pesquisadas, as principais incompatibilidades entre o trabalho e a vida particular, pouco tempo para dedicar-se a si mesmas (aparência, educação, saúde, outros.) e mais horas dedicadas ao trabalho do que gostariam. Evidenciou-se também os maiores desafios encontrados ao exercerem função de chefia tanto pelas participantes de órgãos públicos quanto privados que são: gerenciar conflitos, tomar decisões e conciliar trabalho com a família/vida particular. Percebeu-se que, as mulheres estão articulando a rotina, administrando os espaços vida profissional e pessoal, procurando sempre desenvolver um bom trabalho em equipe, buscando novas ideias, analisando as falhas, para assim obter resultados produtivos. Sugere-se que as organizações implantem políticas de desenvolvimento que proporcionem bem estar físico e emocional para as mulheres, buscando auxiliá-las na superação dos desafios.

PALAVRAS-CHAVE: Mulheres; Cargos de Chefia; Desafios; Mercado de Trabalho.

INTRODUÇÃO

A sociedade está se modificando, no que diz respeito à posição da mulher no mercado de trabalho. A mulher, até pouco tempo era reconhecida apenas como a senhora do lar, sua função básica era a continuação da prole, porém, vem superando os padrões, de que apenas os homens ingressam no mercado de trabalho, bem como ocupam os cargos de chefia em organizações públicas e privadas. Entretanto, as constantes transformações que a sociedade vem sofrendo, como a globalização, os avanços tecnológicos, maior competitividade nas empresas, maior facilidade de obter nível superior de instrução, são fatores que tem

¹ Artigo de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Cacoal como requisito para obtenção de título de bacharel em Administração, sob a orientação da Prof^a. Ms. Simone Marçal Quintino.

² Acadêmica do 8º período do curso de Administração, Universidade Federal de Rondônia – UNIR – *Campus* Cacoal. adylla_sibelly@hotmail.com

contribuído para as mulheres adentrarem ao mercado de trabalho, alcançando embora com certa resistência cargos de chefia, mostrando que são competentes o suficiente para dirigirem de pequenos grupos a grandes corporações, seja no poder público ou organizações privadas.

Algumas mulheres atravessam dificuldades, tendo que superar os desafios impostos pelo cargo em que ocupam, ou mesmo por serem mulheres tendo que lidar com diversas barreiras tais como: filhos, preconceitos, formação acadêmica, outras optam por adiar sonhos pessoais como: casamento e constituição de uma família, para seguirem carreiras profissionais sem ter que passar por dificuldades que uma mãe de família encontra. Desta forma, as mulheres veem-se diante de inúmeros desafios a serem superados para alcançarem os altos postos de chefia.

A sociedade moderna vem rompendo o paradigma de que apenas os homens devem estar no poder, direcionando e tomando as decisões nas organizações públicas e privadas, ocupando cadeiras nos plenários das esferas de governo, bem como chefiando a família que é a primeira organização em que o indivíduo convive. E com a ruptura do pensamento de que somente os homens podem exercer cargos de chefia, as mulheres estão superando as barreiras e ocupando espaço no mercado de trabalho em grande estilo. Assim, as mulheres estão buscando melhoria de vida, obtendo conforto, bem estar, estabilidade e a garantia de poder competir com o público masculino que até então predominava os cargos de chefias, nas empresas privadas e no poder público.

São várias mulheres em cargos de chefia que precisam lidar diariamente com uma série de desafios por exercerem diferentes papéis como o de gestora, de chefe, de dona de casa, de mãe, e amiga, entre outros. Tradicionalmente, as mulheres têm se dedicado às atividades de administração da casa e cuidados com a família, de maneira que seu ingresso no mercado de trabalho não implica no desenvolvimento de suas atividades rotineiras e na superação dos desafios que o cargo em que ocupam lhes atribui. Portanto, este estudo buscou responder: qual a percepção das mulheres em cargos chefia, quanto aos desafios/dificuldades enfrentadas diariamente em organizações do setor público e privado no município de Cacoal-RO?

A pesquisa teve como objetivo geral analisar a percepção das mulheres quanto às dificuldades enfrentadas ao ocuparem cargos de chefia em organizações públicas e privadas

no município de Cacoal-RO, e como objetivos específicos, levantar o perfil das mulheres participantes da pesquisa; identificar os principais desafios e dificuldades enfrentadas diariamente pelas mulheres em cargos de chefia, verificar a partir da percepção das mulheres em cargos de chefia, como trabalham/articulam a rotina para superar os desafios encontrados e analisar de forma comparativa as dificuldades nos setores públicos e privados, das mulheres pesquisadas.

O estudo visou agregar à gestão organizacional, o entendimento de como é o cotidiano das mulheres que ocupam cargos de chefia nas organizações, de tal modo que permitirá o conhecimento dos desafios enfrentados e o perfil destas, sendo possível contribuir para a caminhada das mulheres dentro e fora das organizações estudadas, bem como o desenvolvimento das mesmas como gestoras. As contribuições deste estudo não se restringiram apenas as mulheres, mas as organizações como um todo, pois os colaboradores das organizações pesquisadas tiveram a oportunidade de ter o entrosamento, compreensão a partir da visão de como é a realidade cotidiana da gestão feminina diante dos inúmeros problemas enfrentados.

A escolha do tema deu-se pelo conhecimento de algumas mulheres atuantes em cargos de chefia, surgindo, assim o interesse em conhecer os desafios vivenciados, as dificuldades enfrentadas e as estratégias das mesmas para ingressarem e se manterem em cargos de direção. O estudo se justifica à medida em que traz tanto para a organização quanto para a academia, o aprofundamento da discussão e concepção das mulheres em cargos de chefia, em relação às pressões sofridas e à multiplicidade de papéis sociais femininos dos quais as mesmas fazem parte, não deixando de superar desafios e cumprirem as funções correspondentes ao cargo em que exercem com competitividade e eficiência.

Em pesquisa realizada pelo IBOPE (2003) em parceria com Instituto ETHOS entre Julho e Setembro de 2003 pode-se observar que no Brasil, de cada 10 cargos executivos existentes nas grandes empresas apenas um é ocupado por mulheres, no nível de gerência dois cargos são das mulheres e oito dos homens, e nas chefias as mulheres são três e os homens sete. Diante do exposto, o interesse em realizar este estudo consistiu em identificar o perfil de profissionais do gênero feminino em cargos de chefia em setores públicos e privados conhecendo assim a percepção das mulheres em relação aos desafios, obstáculos e conflitos

por elas enfrentados e superados diariamente para exercerem e manterem a posição que ocupam nas organizações.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

A fundamentação teórica incide em abordar e conhecer algumas considerações, pesquisas, bem como dados estatísticos e autores que fazem menção a respeito do assunto objeto de estudo, como a evolução da mulher no mercado, sua participação no mercado de trabalho, a mulher e os cargos de chefia e ainda os desafios por elas enfrentados nos cargos de direção.

1.1 EVOLUÇÃO DA MULHER NO MERCADO DE TRABALHO

Probst (2005) menciona que a inserção feminina no mercado de trabalho, teve início com advento das I e II Guerras Mundiais, onde as mulheres tiveram que assumir a posição dos homens no mercado de trabalho, pois estes tiveram que ir à frente das batalhas, e assim as mulheres passaram a assumir os negócios da família. Ao final das guerras, vários destes homens guerreiros, não voltaram para casa e alguns dos sobreviventes ao conflito foram mutilados e sem a possibilidade de voltarem ao trabalho e com isso as mulheres sentiram-se no comprometimento de deixar a casa e os filhos para levar adiante os planos familiares e o trabalho que eram realizados pelos seus maridos, pois suas famílias não poderiam ficar desprovidas de sustento.

Melo et al (2009) afirma que é a partir das duas guerras mundiais (1914-1918/1939-1945), que se intensifica a entrada feminina no mercado de trabalho, por diversas razões e movimentos mundiais. No início as atividades exercidas pelas mulheres, não eram bem vistas e muito menos valorizadas pela sociedade, tendo que enfrentar dificuldades e preconceitos.

A situação no início do século XX não era muito favorável às mulheres no mercado de trabalho, tendo em vista que as convenções da época ditavam que o marido era o provedor do lar, a mulher não precisava e não deveria ganhar dinheiro, não podiam ao menos contribuir para com o sustento da família. As mulheres que perdiam seus maridos e ficavam viúvas, ou eram de classe menos favorecidas, precisavam de algum modo trabalhar, para trazer o sustento para seus filhos, faziam doces por encomendas, arranjo de flores, bordados, costuras,

crivos, davam aulas de piano, lavavam roupa para fora etc. E além de pouco valorizadas essas atividades eram mal vistas pela sociedade, contudo, algumas conseguiram superar os empecilhos, deixando de cumprir apenas o papel de mãe, esposa e dona de casa, e a partir da década de 70 as mulheres foram conquistando um espaço maior no mercado de trabalho. (PROBST, 2005)

Bruschini (1994, p.179) menciona que:

Várias são as razões do ingresso acentuado das mulheres no mercado de trabalho a partir dos anos 70. A necessidade econômica, que se intensificou com a deterioração dos salários reais dos trabalhadores e que as obrigou a buscar uma complementação para a renda familiar é uma delas. Os dados referentes a década de 70 mostraram, porém, que não só as mulheres pobres entraram no mercado, mas também as mais instruídas e das camadas médias. Outras causas, portanto, também explicavam o novo comportamento feminino. Trabalhar fora de casa para ajudar no orçamento doméstico adquire novas possibilidades de definição, que se expressam de maneiras diferentes em cada camada social, mas que só se viabilizam pela existência de emprego.

Leone e Teixeira (2010), afirmam que a entrada da mulher no mercado de trabalho principalmente na área urbana, começou no auge de um processo de desenvolvimento que mudou a economia e a sociedade no Brasil. Nesse processo as mulheres, conseguiram disputar ocupações com os homens, dentro de um projeto pessoal que deu qualidade a sua participação, rompendo inclusive tradicionais barreiras de entrada feminina na atividade econômica. A inserção do Brasil no mundo globalizado foi problemática, com uma reestruturação do aparelho de produção de bens, com lento crescimento do PIB, repercutindo desfavoravelmente no emprego, principalmente o dos homens. As mulheres foram capazes de ampliar sua participação na atividade econômica, houve grande crescimento do emprego doméstico remunerado, o que absorveu algumas mulheres, possibilitando a liberação de outras para participarem da atividade econômica.

Já se passaram mais de quatro décadas, desde que começou a intensificação da entrada da mulher no mercado de trabalho, muitas dificuldades foram enfrentadas pelas mulheres, na conquista de postos de trabalho, principalmente aqueles tradicionalmente ocupados por homens, mas o elevado desemprego continua sinalizando, a insuficiência do aumento de postos de trabalho ocupados por mulheres. (LEONE; TEIXEIRA, 2010).

Assim, as mulheres tiveram muitas conquistas e vieram superando no decorrer dos anos, a discriminação, os estereótipos de que devem apenas cumprir os deveres domésticos,

ganhando espaço no mercado de trabalho, ainda que em condições desiguais, porém podendo garantir o próprio sustento, além de contribuírem ou mesmo manterem o sustento da família.

1.2 A MULHER E O MERCADO DE TRABALHO

Com as mudanças ocorridas, no século XXI, veio também muitas alterações no pensamento da sociedade, e a perspectiva de melhora e desenvolvimento da carreira da mulher, pode ser refletida a níveis além das fronteiras da organização, através de atitudes e decisões tomadas no decorrer de suas vidas, aproveitando às oportunidades de possíveis migrações e elevação de cargos nas organizações, deste modo às mulheres com seu potencial próprio vão ganhando espaço no mercado atual (MELO *et al*, 2009).

As diferenças de trabalho masculino e feminino estão diminuindo, só que agora não somente pela capacidade das mulheres de entrarem no mercado reservado aos homens, mas também pela participação conjunta de homens e mulheres nos empregos considerados precários que hoje o mercado de trabalho oferece a ambos os sexos. A consolidação da participação da mulher no trabalho não se reflete somente na aproximação por sexo das taxas de participação, mas também na diminuição do hiato salarial entre homens e mulheres. (LEONE *et al*. 2003 *apud* MELO *et al*, 2009, p. 3).

As mulheres estão conquistando maior espaço no mercado de trabalho, principalmente no que diz respeito a atividades tradicionalmente como masculinas, pois já atuam em tropas de choque da Polícia Militar, constroem prédios, dão sentenças com a toga de juízas, direcionam grandes empresas, manejam bisturis, atividades estas que até pouco tempo eram exercidas apenas por homens. E com isso as mulheres, estão rompendo os padrões e preconceitos antigos, em relação aos postos de trabalho tidos unicamente como masculinos. (REVISTA SENAI BRASIL, 2007).

Para Macedo (2004 *apud* SOUSA, 2008, p. 33) “na história, pode-se observar, nos mais diversos segmentos a presença feminina. Porém, fica evidente a existência da divisão sexual do trabalho, ou seja, tarefas consideradas masculinas ou femininas, que dividiram as ações de homens e mulheres na sociedade”.

Segundo a Pesquisa do Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas (INSTITUTO ETHOS; IBOPE, 2010), cresce a participação de mulheres, nos quadros de funcionários das mais importantes empresas do país, ainda muito

devagar, com resultados momentaneamente, até menos favoráveis e uma inaceitável desigualdade, mas cresce seguindo tendência, já considerada estrutural, considere-se a respeito à presença feminina na sociedade brasileira: 51,3% do total da população, 43,9% da população economicamente ativa (PEA) e 42,6% da população ocupada.

Segundo Sousa (2008, p. 22)

No que se refere às relações de gênero, da forma como estão configuradas na nossa sociedade, apesar dos avanços observados nas últimas décadas, a representação social predominante, imagina a mulher numa situação de subordinação, porque as diferenças, biológicas são transformadas em desigualdades. A construção social dos gêneros tem uma base material que se expressa na divisão sexual do trabalho. Essa desigualdade de gêneros vai sendo construída e normalizada desde a infância, principalmente por meio da educação, desde a aprendizagem de que as responsabilidades referentes cuidados com a casa e com a família são inerentes à condição feminina.

A grande perspectiva é que nessa era da globalização e modernidade, as mulheres superem em número os homens nos postos de trabalho, dessa forma, se souberem aproveitar tirando vantagens das oportunidades emergentes, o impacto no mercado de trabalho será de fato singular, o que constitui o rompimento de uma forte estrutura nas camadas empresariais moldadas pelos homens a partir da era industrial. As mulheres da atualidade estão muito além daquelas que se sentiam satisfeitas, apenas por estarem trabalhando nas linhas de produção; pois estas da era atual estão cada vez mais, superando os ideais das antepassadas, buscando melhorias e novos métodos de adentrarem e permanecerem no atual e competitivo mercado de trabalho (PROBST, 2005).

As mulheres deste século reforçadas por pressões sociais, pela inserção da figura feminina no mercado de trabalho, verdadeiramente tem conquistado maior espaço no mundo do trabalho, apesar dessa entrada não se encontrar obrigatoriamente acoplada as possibilidades de uma performance mais feminina das empresas. Em contrapartida, algumas organizações ao se mostrarem competitivas procuram divulgar a imagem executiva de suas mulheres como um sinal de que estão se adaptando às necessidades dos novos tempos. (MOURÃO, 2006).

De acordo com Bruschini (1994, p. 187)

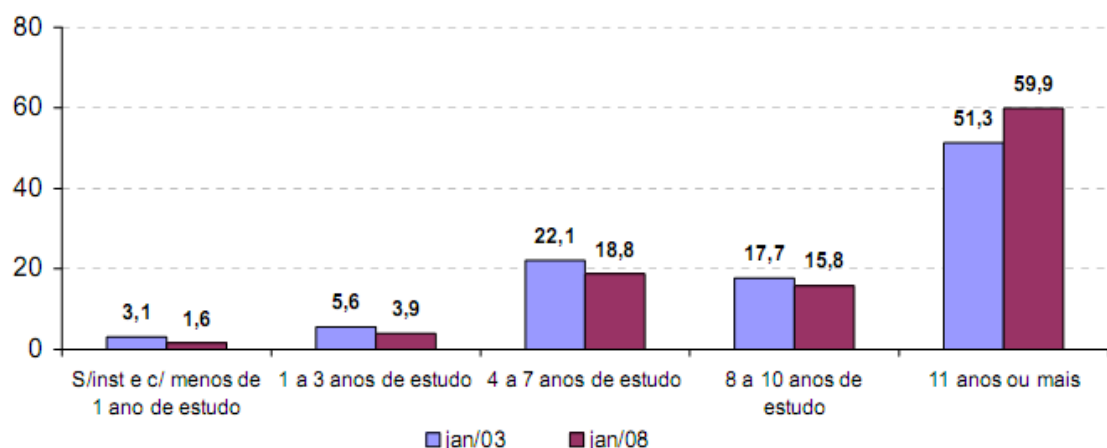
Um inegável crescimento tem levado, portanto, um número cada vez maior de mulheres ao mercado de trabalho, tornando cada vez mais visível a participação

econômica feminina. Contudo, as mulheres ainda estão longe de superar todas as suas dificuldades. No que tange à conciliação entre as responsabilidades familiares que socialmente lhe foram atribuídas e o trabalho, as contradições se tornam tanto mais agudas quanto mais estruturadas forem às atividades, sujeitando as trabalhadoras a regras mais rigorosas como horários e deslocamentos casa/trabalho.

Algumas características que vem acompanhado as mulheres no mercado de trabalho são as várias jornadas, pois além de cumprir as atividades da empresa em que trabalham, precisam cuidar dos afazeres domésticos, as que são mães necessitam de dar certa atenção para os filhos, esposo entre outros.

A mulher tem a necessidade de diminuir sua prole a fim de poder ter certa liberdade, para trabalhar. É interessante ressaltar que, os elementos contidos nos processos de inserção da mulher no mercado do trabalho, apresentam-se como eixos contraditórios, que de certa forma possibilitam uma emancipação parcial pelo ingresso do trabalho feminino no mundo proletário, mas que influenciam, simultaneamente, uma precarização social e um maior grau de exploração no trabalho (PRÉDES, 2007). A história da mulher no mercado de trabalho, no Brasil, está se baseando em quesitos como a queda da taxa de fecundidade e o aumento do nível de instrução da população feminina, deste modo esses fatores vem acompanhando a crescente inserção da mulher no mercado de trabalho e o aumento de sua renda (PROBST, 2005).

Gráfico 1: Distribuição da população ocupação feminina segundo anos de estudo nos meses de Janeiro de 2003 e 2008 (%)



FONTE: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Trabalho e Rendimento, Pesquisa Mensal de Emprego, (2008)

Quando o contexto é mercado de trabalho, a maioria dos indicadores apresentados mostrou a mulher em condição menos adequada que a dos homens. Entretanto, estas estatísticas não são explicadas pela escolaridade, visto que, neste cenário, elas ocupam

posição de destaque. Aproximadamente 60% das mulheres ocupadas tinham, pelo menos, a escolaridade referente ao ensino médio (IBGE, 2008).

No âmbito da visão sócio-cultural, a crescente participação feminina resultou das transformações do papel social da mulher, cuja explicação está no maior acesso à educação, nas novas oportunidades de trabalho e, principalmente, no movimento geral de mudanças de valores que a sociedade vem atravessando desde os anos 70. Todos esses elementos contribuíram para alterar a identidade feminina em favor das atividades produtivas, além do mais, o aumento do número de famílias chefiadas por mulheres tem servido de reforço para inserção da presença feminina no mercado de trabalho, pois em muitos casos os lares não têm a presença da figura masculina, considerado como o provedor do sustento da família, tendo então, somente a mulher para trabalhar para manter a casa. (OLIVEIRA, 2006).

1.3 A MULHER E OS CARGOS DE CHEFIA

Krause (1981, p. 15) define chefia como “que vem a ser dirigir ou então chefiar”, e afirma ainda a idéia de que “o processo de chefia não é apenas um problema de relacionamento humano é de fato um profundo e intenso processo de integração do recurso humano numa situação de trabalho”.

Ricciardi (2007 *apud* CANOVA, 2010) menciona que durante décadas, as mulheres tiveram de enfrentar uma sutil má vontade, por parte de seus empregadores em promovê-las para cargos de chefia; grande parte das empresas, no Brasil e em outros países, as mulheres eram até bem-vindas, desde que, concordassem em permanecer em postos subalternos, deste modo sem expectativas de crescimento, e se alguma delas tentasse de certa forma ascender de cargo dentro da organização, era boicotada. Isso era algo perceptível tendo em vista a quase inexistência de nomes femininos nos cargos de direção e presidências das grandes corporações, mas nenhuma organização admitia a prática, portanto, as mulheres ficavam despercebidas sem ter a oportunidade de crescerem nas empresas.

Na era atual não é muito diferente, observando a percepção dos presidentes das 500 maiores empresas do Brasil, em relação à concordância com o percentual de mulheres, em cargos de níveis hierárquicos mais elevados, parcela significativa dos presidentes, ou executivos que responderam a pesquisa, consideram adequada a proporção de mulheres nos

quatro níveis hierárquicos de suas empresas (funcional, supervisão, executivo e gerência). Esse entendimento corresponde a 45% das respostas referentes ao quadro executivo, nível em que a presença das mulheres é de apenas 13,7%, de acordo com informação do departamento de recursos humanos das corporações, não necessariamente conhecida pelos presidentes. Aos que consideram a participação feminina, menor do que deveria ser foi indagado a que atribuem essa insuficiência; a maior parcela de gestores, representados por 49% das respostas, dizem ser a falta de conhecimento ou experiência da empresa para lidar com o assunto; 42% atribuem a situação à falta de qualificação profissional das mulheres; e 9%, à falta de interesse delas por cargos na empresa, apesar disso é grande a proporção de empresas que não têm, de acordo com informação de seus RHs, medidas para incentivar a participação de mulheres em seus quadros. (INSTITUTO ETHOS; IBOPE, 2010).

No Brasil é significativa a desigualdade entre homens e mulheres nas 500 maiores empresas do país. A diferença é menor no quadro funcional, em que a presença feminina representa uma parcela de 33,1% dos postos de trabalho, mas essa diferença cresce progressivamente, com o declínio da participação das mulheres nos níveis hierárquicos mais elevados: 26,8% na supervisão, 22,1% na gerência e 13,7% no executivo mantém-se, portanto, o afunilamento hierárquico, já constatado nos levantamentos anteriores, que exclui as mulheres na medida em que aumentam as atribuições de comando (INSTITUTO ETHOS; IBOPE, 2010).

As mulheres estão ganhando espaço, as pesquisas comprovam que a classe feminina está crescendo ainda que de forma modesta, mas já estão alcançando a participação, nos mais altos postos diretivos das grandes empresas do País. No Brasil, apesar dos avanços em ocupações mais qualificadas e em nichos considerados como masculinos, os espaços mais favoráveis às mulheres continuam sendo os de serviços comunitários e sociais, onde já estão mais representadas e têm maiores oportunidades de ocuparem cargos gerenciais. Em setores tipicamente masculinos, como gerentes financeiras, comerciais e de publicidade, está ocorrendo, também, uma expressiva participação feminina nos cargos de diretoras (SEADE, 2006).

Conforme Probst (2005, p. 5)

O mais interessante é que nesse processo de conquista as mulheres que mais avançam são justamente aquelas que não fazem da condição feminina seu cavalo de

Tróia. O feminismo não as levou além das manchetes de jornais e noticiários de televisão. Nenhuma mulher se tornou astronauta, juíza da Suprema Corte, presidente de uma corporação apenas por não ser homem. Ou seja, não subiram por necessidade das corporações de diversificar seu quadro. Subiram por seus méritos medidos pelos padrões que valem tanto para homens quanto para mulheres.

Mourão (2006) enfatiza que o mundo do trabalho não só é capaz de reproduzir, mas também de inovar as configurações assimétricas das identidades e das divisões dos papéis, em conjunto, o público e o privado, o mundo familiar e o mundo produtivo, se remodelam e delimitam não só responsabilidades, mas atribuições dos territórios femininos e masculinos.

Diante das constantes mudanças, surgem as inovações e aberturas para as diferentes classes poderem participar do mercado de trabalho, principalmente no que concerne ao serviço público. Mourão, (2006) destaca que no setor público as mulheres têm maiores chances de ocupar postos de trabalho e, também, posições de chefia. Isto se deve, em parte, ao fato do Estado prover serviços que são culturalmente considerados femininos como educação, saúde e assistência social. Além do mais, as contratações são menos discriminatórias uma vez que o ingresso ocorre por concurso público.

Ressalta-se que os cargos comissionados, são cargos de direção superior (CDS), postos gerenciais considerados de “confiança”, podendo ser ocupados por servidores públicos da própria instituição ou transferidos de outros órgãos, ou mesmo de fora do serviço público. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado com a gradação do CDS, quanto maior for sua responsabilidade no cargo, maior o CDS (variam entre níveis de 01 a 20) e maior as remunerações. Os cargos de direção dos serviços públicos geralmente têm grandes influências de forças políticas, de acordo com cada órgão das esferas e gestão dos governos (MOURÃO, 2006).

Devido ao longo espaço de tempo que a figura feminina esteve distante ou mesmo fora das atividades em cargos de direção, a relação das mulheres com o poder em cargos de chefia ainda constitui um espaço em que elas não apresentam a segurança que já possui em outras diferentes áreas do mercado de trabalho. Um exemplo deste tipo de comportamento é seu desinteresse por cargos políticos e suas atitudes diante do sucesso profissional (MENEZES, 2002).

O número incrivelmente reduzido de mulheres que ocupam cargos públicos, uma média mundial de 19% nas assembleias nacionais constitui um *déficit* a corrigir. A

participação das mulheres em todos os níveis do governo democrático local, nacional e regional, diversifica a natureza das assembleias democráticas e permite que o processo de tomada de decisões responda às necessidades dos cidadãos que podem ter sido descuradas no passado (CENTRO REGIONAL DE INFORMAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS - UNRIC, 2011).

Segundo dados do Tribunal Superior Eleitoral-TSE, (2011), em demonstrativo do perfil dos candidatos às eleições de 2010, onde de um total de 09 candidatos para presidência da república apenas 02 eram do sexo feminino, dos 171 candidatos a governadores, 153 eram homens e 18 mulheres, 273 candidatos ao senado sendo 238 homens e 35 mulheres, 6.015 candidatos a deputados federais sendo 4.680 homens e 1.335 mulheres, 14.382 candidatos a deputados estaduais onde 11.108 são homens e 3.274 mulheres.

De acordo com Jurema (2001, p. 208) “para alcançar cargos mais altos nas hierarquias de poder, as mulheres brasileiras precisam enfrentar o poderoso traço cultural segundo o qual estas ainda não são facilmente admitidas em posições de decisão e comando”. Poucas são as mulheres, que têm a audácia de se candidatarem em meio a tantos homens, ainda assim, superando muitos deles, desta forma, fica evidente que para as mulheres conquistarem seu espaço no poder, seja na política, nos serviços sociais e nas grandes corporações, devem estar dispostas a deixar a subjetividade e romper os paradigmas, obter sucesso, em todas as áreas que atuarem.

1.4 DESAFIOS DAS MULHERES NOS CARGOS DE CHEFIA

Com o advento da inserção das mulheres no mercado de trabalho, posterior alcance de cargos de direção, elas enfrentaram diversos desafios, para alcançarem seus objetivos e projetos de vida. Russel e Rush (1989, *apud* MELO *et al*, 2009), apresentam algumas barreiras enfrentadas pelas mulheres no que tange a inserção e manutenção do cargo no mercado de trabalho, como características pessoais inadequadas para o gerenciamento, preocupações familiares e sociais, barreiras organizacionais, educação ou experiências limitadas, preocupações femininas, resistência à subordinação.

1.4.1 Preocupações familiares e sociais

No mundo contemporâneo o perfil das mulheres é muito diferente daquele do começo do século, pois além de trabalhar e ocupar cargos de responsabilidade assim como os homens, ela aglutina as tarefas tradicionais: ser mãe, esposa e dona de casa. As mulheres tendem a sofrer mais do que os homens com as aflições de uma carreira, pois dobraram as pressões do trabalho fora de casa. As mulheres dedicam-se tanto ao trabalho quanto o homem e, quando voltam para casa, instintivamente dedicam-se com a mesma intensidade ao trabalho doméstico, embora alguns homens ajudem em casa, porém, nem se comparam com a energia que a mulher tende a dar (PROBST, 2005).

Bruschini (1994) relata que apesar da conquista de novos espaços, as mulheres ainda são responsáveis pelas atividades domésticas e filhos, fatores que interferem no nível de dedicação da mulher ao trabalho ou sempre as deixam em desvantagem em relação ao homem no mercado de trabalho. Destinam-se as mulheres, sobretudo, atividades reprodutivas e os cuidados do lar enquanto ao homem a incumbência de providenciar o sustento para a família.

Para Carelli (2003) as mulheres têm durante a vida afetiva e profissional, vários momentos de decisão, dos quais os homens estão a salvo. Até bem pouco tempo atrás, ao chegar ao final da adolescência, elas teriam que optar entre cursar uma faculdade, casar e ter filhos, porém com a contemporaneidade tal dúvida saiu de moda, visto que elas entraram em massa no mercado de trabalho, então fica a dúvida e a necessidade de tomar decisão crucial, investir na carreira ou na vida pessoal. Com as mudanças de comportamento, tornou-se comum adiar o casamento ou a maternidade para se dedicar ao trabalho e aos cursos de pós-graduação e MBAs.

A consequência de adiar a maternidade é um novo momento de decisão, pois quando já buscaram muitas realizações profissionais, estão mais ou menos perto dos 30 anos de idade, que é um dos períodos mais importantes da vida profissional. Para homens e mulheres é uma idade em que se costuma ocupar cargos intermediários de gerência, para muitas mulheres é a hora da carreira se deslanchar, e quando já estão casadas volta então à dúvida sobre ter ou não filhos, mas ter um filho pode significar para a mulher uma redução nas possibilidades de ascensão no emprego, pois geralmente os donos de empresa que

empregam mulheres em cargos executivos, querem alguém que pense e trabalhe duro como um homem, sem precisar se preocupar com o filho que ficou na casa da avó ou da secretária, desviando, desta forma, muitas vezes o foco do trabalho a ser realizado. (CARELLI, 2003).

A mulher tem uma maior ligação com o lar, não que os homens não se importam com a família, mas é a mulher que muitas vezes deixa de seguir a carreira profissional, para cuidar da família e retomam seu papel social e familiar, sendo mãe presente na vida dos filhos, e com inteira disposição para as funções que uma mãe de família tenha que desenvolver.

1.4.2 Barreiras organizacionais

Bruschini (1994) menciona que embora as mulheres tenham conquistado novos espaços, ainda são discriminadas, e continuam encontrando maior dificuldade para ocupar os cargos de chefia, e quanto à remuneração ganham menos que os companheiros de trabalho do sexo masculino em quase todas as ocupações. De acordo com Soares (2000, p. 23) “é que existe um acordo tácito no mercado de trabalho de que as mulheres, mesmo exercendo tanto quanto os homens atividades que exigem qualificação, precisam ou merecem ganhar menos. Afinal, os homens são chefes de família, têm mais responsabilidades, e assim por diante”.

As mulheres, enquanto trabalhadoras, tem representado mundialmente uma sub-representação nas atividades melhores remuneradas e ocupações de maior status. Além do fato de que, em muitas sociedades, existe uma gama reduzida de atividades disponíveis para a mulher. As mulheres são geralmente discriminadas nas práticas de seleção e recrutamento no mercado de trabalho, principalmente no que diz respeito a contratações para ocuparem cargos em níveis elevados, uma vez que são vistas como trabalhadoras complementares ou secundárias (SOARES, 2000).

Leone e Baltar (2006) mencionam que a expansão da atividade feminina não tem sido acompanhada por melhora de direitos e oportunidades e as mulheres ainda estão longe de desfrutar posições equitativas em relação aos homens no mercado de trabalho. Entretanto, a busca por constantes conhecimentos e a educação superior, tem sido um fator relevante para o progresso profissional das mulheres, principalmente no setor público e nas grandes organizações do setor privado, onde o recrutamento e a seleção são dotados de formalidade e processos burocráticos.

Mourão (2006, p. 20) destaca em sua obra alguns depoimentos dos participantes dos treinamentos na Escola Nacional de Administração Pública - ENAP “ouvindo comentários de que” “trabalhar com mulher é muito difícil”, “as mulheres são muito exigentes” ou “que não dão chances para outros, sendo muito mais competitivas do que os homens”. Ou então, que “elas não estão preparadas para exercer bem um cargo de chefia” por serem “fracas, fáceis de manipular e muito sensíveis”. Desta forma, pode-se creditar esta visão acerca da mulher a uma representação social herdada de uma cultura secular de discriminação e segregação das mulheres do âmbito público.

As mulheres que trabalham em organizações com estruturas muito fechadas e centralizadas, passam por sérias dificuldades, sem a oportunidade de crescimento, tornando a ascensão da carreira limitada, ou mesmo quando chegam ao topo com muita dificuldade é claro, não são respeitadas sendo, portanto discriminadas, denegrindo deste modo a essência de suas funções como chefe.

1.4.3 Barreiras físicas e emocionais

O assédio moral e o assédio sexual são considerados atos de poder e caracterizam-se pela exposição de trabalhadores e trabalhadoras a situações humilhantes e constrangedoras no ambiente de trabalho, esses tipos de constrangimentos são sempre comportamentos indesejados por parte da pessoa que assediada. As mulheres são mais vulneráveis ao assédio sexual principalmente por ocuparem cargos, ou terem remuneração inferior em relação aos homens, ressalta-se ainda que as mulheres mesmo sendo poucas ocupantes em cargos de direção, podem sofrer assédio moral por parte de subordinados ou outros companheiros de trabalho por estarem em posições que muitos a sua volta gostariam de estar. (SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES - SEPM, 2011).

O assédio moral é toda e qualquer conduta abusiva (gesto, palavra, escritos, comportamento, atitude, etc.) que, intencional e frequentemente, fere a dignidade e a integridade física ou psíquica de uma pessoa, ameaçando seu emprego ou degradando o clima de trabalho. E o assédio sexual está frequentemente associado à questão de gênero, na medida em que envolve relações de poder entre homens e mulheres. (SEPM, 2011).

Freitas (2001) menciona que nas organizações, a violência e o assédio nascem a partir da inveja, do poder e a perversidade, seja no trabalho, nas universidades, nas instituições em geral, as práticas de assédio são muito mais camufladas, entretanto, na esfera privada é onde elas têm sido mais denunciadas por suas vítimas. Essas agressões, não causadas diretamente, provocam uma queda de autoestima, e a cada dia que se passa, a pessoa sente-se envergonhada, usada, imunda, essas situações na verdade é diferente dos conflitos que todo o grupo vive e que é parte do universo do trabalho. São constrangimentos capazes de ferir tanto uma pessoa, ao ponto de abandonar o emprego ou o cargo, levando-a cometer algo pior.

A mulher considerada também como vítima, muitas vezes sofre o assédio por muito tempo sem ter coragem de denunciar seus agressores, o que pode se tornar um agravante, pois talvez uma brincadeira de mau gosto, é capaz de deixar vítimas, feridas emocionalmente, podendo chegar ao ponto de adoecer, abandonando seus cargos que foram conquistados com tanto esforço (FREITAS, 2001).

Embora as mulheres tenham dificuldades naturais e relevantes tornando-se desafios do dia-a-dia, estão tendo um destaque cada vez maior, pois vem desempenhando seu papel dentro e fora das organizações, e conquistando crescente espaço, isso porque o ambiente externo está em constante mudança, modificando o perfil da sociedade, influenciando no tipo de tratamento da empresa no que diz respeito à carreira feminina (MELO et al, 2009).

As mulheres por serem naturalmente sensíveis, são mais flexíveis, o que no mundo corporativo pode vir afetar de forma emocional. E tornam-se alvos mais fáceis dos que tem a intenção, de prejudicar o desenvolvimento das atividades, que são desempenhadas pelas mulheres em cargos de chefia, ou em outros cargos nas organizações.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto à forma de estudo, a pesquisa teve caráter descritivo e exploratório com abordagem qualitativa e o método utilizado foi o dedutivo.

As pesquisas descritivas têm por objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. (GIL, 2006). A pesquisa exploratória visa caracterizar o problema a ser pesquisado, que ainda

é desconhecido, e ocorre quando as hipóteses ainda não foram claramente definidas (RUIZ, 1996).

Segundo Marconi e Lakatos (2007, p.269) “a metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.” O método dedutivo é definido como um conjunto de preposições particulares contidas em verdades universais, onde a utilização deste método exige o uso de recursos lógico-discursivos (MARTINS, 1994).

As técnicas utilizadas para a realização da pesquisa foram à pesquisa bibliográfica e questionário. A pesquisa bibliográfica foi realizada mediante fichamento dos principais autores e estudiosos relacionados ao tema mulheres ocupantes de cargos de chefia, sendo que os dados foram extraídos de artigos, teses, dissertações e livros, além de referências relacionadas à evolução das mulheres no mercado de trabalho e os desafios que devem enfrentar para ocuparem e se manterem nos cargos de chefia.

O questionário (APÊNDICE A) foi adaptado da dissertação de pós-graduação em Administração, Universidade de Brasília-UNB, Sousa (2008): título: A Importância da Diversidade e os Desafios da Mulher Executiva numa Organização Hoteleira do Distrito Federal. O questionário composto por 31 perguntas abertas e fechadas, com objetivo de identificar o perfil das mulheres em cargos de chefia, levantar os principais desafios/dificuldades enfrentados diariamente e como elas articulam suas rotinas de forma a superar os problemas que enfrentam ou os que já superaram no transcorrer de suas carreiras. Inicialmente foi realizado um contato com as participantes para verificar a possibilidade e disponibilidade de participarem da pesquisa bem como, de horário para responderem ao questionário, de forma que não prejudicasse o trabalho das mesmas e nem influenciassem nos supostos resultados.

Os sujeitos foram selecionados segundo amostra intencional que conforme Martins (1994) determinados critérios são escolhidos intencionalmente um grupo de pessoas que fará parte da pesquisa, compondo desta forma a amostra, o investigador se dirige intencionalmente aos elementos dos quais deseja saber a opinião. A escolha da amostra intencional se justifica,

pelo fato de não existir no município de Cacoal, órgãos que pudessem fornecer a quantidade de mulheres ocupantes em cargos de chefia.

Para o desenvolvimento da pesquisa, foram escolhidas intencionalmente a participarem da pesquisa 45 mulheres ocupantes de cargos de chefia, em organizações de diversos segmentos, nos setores públicos e privados do município de Cacoal, distribuídas da seguinte forma: instituição de ensino superior particular (01); concessionárias de veículos (02); lojas de confecções e calçados (05); agropecuária (01); banco (01); prestadoras de serviços (03); escolas particulares (02); hospital particular (01) e supermercado (01). E no setor público fizeram parte da pesquisa mulheres de: secretarias estaduais (02); escolas públicas (07); instituição de ensino superior pública (02); secretarias municipais (02) e hospitais públicos (15).

Os questionários foram aplicados no período de oito de fevereiro de dois mil e treze a doze de março de dois mil e treze. As participantes tiveram a oportunidade de responder nos momentos disponíveis, pois, ocupam cargos dos quais têm muitos afazeres, o que tornou-se um pouco limitado, pois quando do momento do recolhimento dos questionários, a maioria não tinha terminado de responder, tendo a necessidade de voltar várias vezes às organizações em que trabalham para poder obter os questionários respondidos.

A pesquisa adotou os critérios éticos estabelecidos, onde as mulheres estudadas não foram identificadas e assinaram o Termo de Consentimentos Livre e Esclarecido (ANEXO A). As participantes da pesquisa foram codificadas de P1 a P45 (Participante 01 a Participante 45). O estudo realizado teve o compromisso de honrar os princípios éticos da pesquisa científica, e mantidos no que se refere ao respeito com a instituição, bem como ao sigilo das informações prestadas pelas participantes que fizeram parte do universo da pesquisa, com a obrigação de garantir a relevância e a utilidade dos dados. A pesquisa foi realizada na cidade de Cacoal, estado de Rondônia, município composto por uma população de 78.601 mil habitantes, sendo a maioria do sexo feminino com cerca de 39.446 mulheres. Cacoal conta também com uma área territorial de 3.792,805 Km, e densidade demográfica 20,72 hab/Km (IBGE, 2010).

Os dados obtidos pela pesquisa foram estudados por meio de gráficos, construídos através do lançamento em planilhas do Excel e Word. O trabalho foi estruturado conforme o

Manual do Artigo Científico do Curso de Administração da Universidade Federal de Rondônia *campus* Cacoal. (SILVA; TORRES NETO; QUINTINO 2010).

3 RESULTADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa parte do estudo apresenta-se a análise do perfil das mulheres participantes, e do cargo em que ocupam, diz respeito também à percepção das mulheres quanto aos desafios/dificuldades em ser mulher executiva, fazendo um comparativo entre empresas públicas e privadas, bem como elas articulam a rotina para superação dos desafios encontrados.

3.1 PERFIL DAS MULHERES QUE OCUPAM CARGO DE CHEFIA

Para o desenvolvimento da pesquisa foram participantes 45 mulheres ocupantes de cargos de chefia, dessas 62% são de organizações públicas e 38% de empresas privadas, sendo 11 diretoras, 17 gerentes, 8 coordenadoras de departamentos, 3 supervisoras e 6 que ocupam outros cargos de chefia em organizações públicas e privadas no município de Cacoal. Fazem parte do perfil informações quanto a idade, estado civil, número de filhos, escolaridade, etc.

Em relação à idade, 67% têm até 40 anos, 29% está entre 41 e 56 anos, o que representa um ponto importante em suas carreiras, mostrando que as mulheres estão assumindo os postos de chefia, com uma idade razoável, pois das mulheres pesquisadas apenas 2 estão acima de 57 anos.

Quanto ao estado civil a maioria 73%, são casadas e uma parcela bem menor 11% é solteira, das mulheres participantes da pesquisa, cerca de 78% tem filhos, percentual relativamente alto, apontando que mesmo diante da rotina familiar de marido e filhos, elas tem ingressado no mercado de trabalho e alcançado cargos de chefia.

Quando o assunto é maternidade alguns dados se destacam: 78 % são mães, e dessas 83% tem até 2 filhos, nenhuma participante tem mais de 3 filhos, 22% das pesquisadas não têm filhos. Estes dados são muito coerentes com os estudos de Prêdes (2007) que menciona

que a mulher tem a necessidade de diminuir sua prole a fim de poder ter certa liberdade, para trabalhar. E Carelli (2003) evidencia que com as mudanças de comportamento, tornou-se comum adiar o casamento ou a maternidade para se dedicar ao trabalho.

O grau de instrução é um fator que muito contribui para a desenvoltura das mulheres no mercado de trabalho, tendo em vista que das participantes da pesquisa 89% tem nível superior, a maioria 51% Pós-Graduadas Lato Sensu e Stricto Sensu, sendo minoria 9% que possui apenas o ensino médio completo e 1 única pesquisada tem o ensino médio incompleto. O que vai ao encontro de Oliveira (2006) evidenciando que no âmbito da visão sócio-cultural, a crescente participação feminina resultou das transformações do papel social da mulher, cuja explicação está no maior acesso à educação.

Quanto às áreas de formação 33% são graduadas em Administração, 15% em Ciências Contábeis, 3% em Economia e a maioria 50% tem formação em outras áreas, sendo que essas áreas tem uma relação com os locais onde elas trabalham, por exemplo, as que tem função em escolas, possuem formação em áreas da educação, cargos em hospitais são formadas nas áreas da saúde; assim pode se perceber que as mulheres estão cada vez mais se especializando, de acordo com as necessidades dos cargos em que ocupam, tendo uma maior bagagem de conhecimento, para tomar as decisões, que os postos de trabalho lhes exigem. O que confirma a posição de Leone e Baltar (2006) quanto à busca por constantes conhecimentos e a educação superior, tem sido um fator relevante para o progresso profissional das mulheres, principalmente no setor público e nas grandes organizações do setor privado, onde o recrutamento e a seleção são dotados de formalidade e processos burocráticos.

3.2 PERFIL DO CARGO OCUPADO

O tempo de atuação na empresa é ilustrado na tabela 1, onde 53%, já trabalham na organização há mais de 5 anos, dentre estas 27% estão na organização há mais de 11 anos, o que demonstra que elas já realizaram uma caminhada relativamente longa, para estarem hoje no cargo em que ocupam. Nota-se que a maioria 77%, estão ocupando os cargos de chefia a menos de 5 anos, sendo grande parte 44% está no cargo apenas até 1 ano. Percebe-se que as mulheres mesmo estando a um determinado tempo na organização ainda têm uma jornada de alguns anos no decorrer da carreira para poder estar alcançando os mais altos postos dentro

das organizações em que trabalham. O que vai ao encontro do estudo de Bruschini (1994), embora as mulheres tenham conquistado novos espaços, ainda são discriminadas, e continuam encontrando maior dificuldade para ocupar os cargos de chefia.

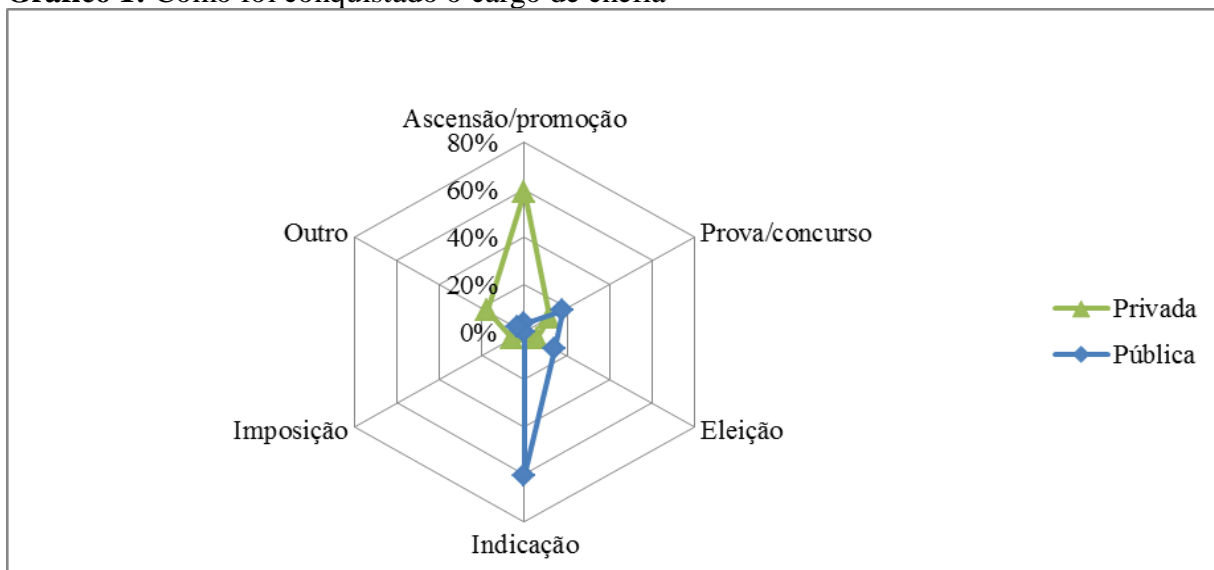
Tabela 1: Tempo de organização

Tempo que trabalha na organização	Freq.	Percentual	Tempo ocupa cargo de chefia	Freq.	Percentual
até 01 ano	4	9%	até 01 ano	20	44%
entre 02 e 04 anos	17	38%	entre 02 e 04 anos	15	33%
entre 05 e 07 anos	6	13%	entre 05 e 07 anos	3	7%
entre 08 e 10 anos	6	13%	entre 08 e 10 anos	4	9%
Acima de 11 anos	12	27%	Acima de 11 anos	3	7%
Total	45	100%	Total	45	100%

Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

O gráfico 1 apresenta de forma comparativa quais foram os meios de conquistas dos cargos em que ocupam, demonstrando a diferença entre as organizações públicas e privadas.

Gráfico 1: Como foi conquistado o cargo de chefia



Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Há uma diferença visível em relação à maneira que as mulheres das organizações públicas e privadas conseguiram alcançar os cargos de chefia, sendo que nas públicas, 61% chegaram aos cargos de chefia por meio de indicação, e por se tratar de órgãos públicos, percebe-se certa influência política, que possivelmente evidenciada devido a aproximação com entes políticos pode facilitar a indicação nos cargos em que ocupam. Entretanto, não se pode generalizar, pois existe uma proporção razoável em relação aos outros meios de obtenção do cargo nas organizações públicas, sendo 18% prova/concurso e 14% eleição. Nas

organizações privadas a forma que prevalece 59% é ascensão/promoção, demonstrando claramente que nas empresas privadas, as mulheres estão começando dos cargos mais baixos da hierarquia, crescendo gradativamente e lutando para conquistar os altos postos dentro das organizações, e 18% das pesquisadas alcançaram os cargos por outras maneiras, a exemplo necessidade da empresa (eventualidade) e divisão de cargos em empresa familiar.

Em relação à carga horária de trabalho, a maioria das mulheres 82% se dedica ao trabalho entre 8 e 10 horas, e 16% trabalham mais de 11 horas por dia, o que significa que elas precisam destinar mais de 40% do seu dia ao cargo, e que devem se dedicar até com certo esforço, pois tem que administrar além do trabalho, outros espaços como família, casa, filhos, pra assim conseguir conciliar os espaços de tempo.

Em relação à quantidade de funcionários sob sua a responsabilidade, 49% são responsáveis por mais de 30 funcionários, 36% por mais de 51 funcionários e 20% tem até 10 funcionários sob sua responsabilidade. O que demonstra que as mulheres ocupantes de cargos de chefia nas organizações públicas e privadas pesquisadas, estão tendo autonomia e grande responsabilidade, pois têm a oportunidade de gerenciar um número relevante de pessoas.

Quando questionadas se já haviam ocupado cargos de chefia em outras organizações, 58% responderam que “SIM”, e 42% disseram que nunca haviam ocupado cargo de chefia antes. E das que já haviam sido chefes, apresentaram como era a quantidade de trabalho/responsabilidade comparada ao cargo atual, 38% disseram ser igual, 35% menos e 27% afirmaram que trabalham mais no cargo que ocupam atualmente. Percebe-se que boa parte das mulheres possui certo conhecimento, no que diz respeito a ocupar cargos de chefia, rompendo antigos paradigmas que apenas os homens poderiam obter cargos de poder nas empresas, o que vai ao encontro das informações da Revista SENAI Brasil (2007) onde as mulheres estão conquistando maior espaço no mercado de trabalho, principalmente, no que diz respeito a atividades tidas tradicionalmente como masculinas.

3.3 COMPARATIVO ENTRE AS DIFICULDADES E/OU DESAFIOS ENCONTRADAS NOS CARGOS DE CHEFIA: ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS X PRIVADAS

O quadro 1 demonstra a percepção das mulheres ocupantes de cargos de chefia, em relação a algumas circunstâncias que enfrentam no dia-a-dia.

Quadro 1: Circunstâncias enfrentadas no dia-a-dia

Circunstâncias	SIM		NÃO	
	Públicas	Privadas	Públicas	Privadas
Flexibilidade de horários para resolver problemas pessoais.	68%	76%	32%	24%
Existência de incompatibilidades entre o trabalho/ família/ vida particular.	43%	53%	57%	47%
Valorização da diversidade quanto à questão de gênero, pela organização em que trabalha.	86%	88%	14%	12%
Igualdade de oportunidades a homens e mulheres para que cresçam profissionalmente.	93%	82%	7%	18%
Se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, o fator gênero seria determinante para que o homem fosse escolhido.	21%	24%	79%	76%
Mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens.	71%	65%	29%	35%
Mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para conseguirem as mesmas coisas.	39%	71%	61%	29%
Viu/presenciou/ouviu falar/soube de algum caso de preconceito/discriminação/tratamento diferenciado, contra mulheres por estarem ocupando cargos de chefia.	68%	71%	32%	29%

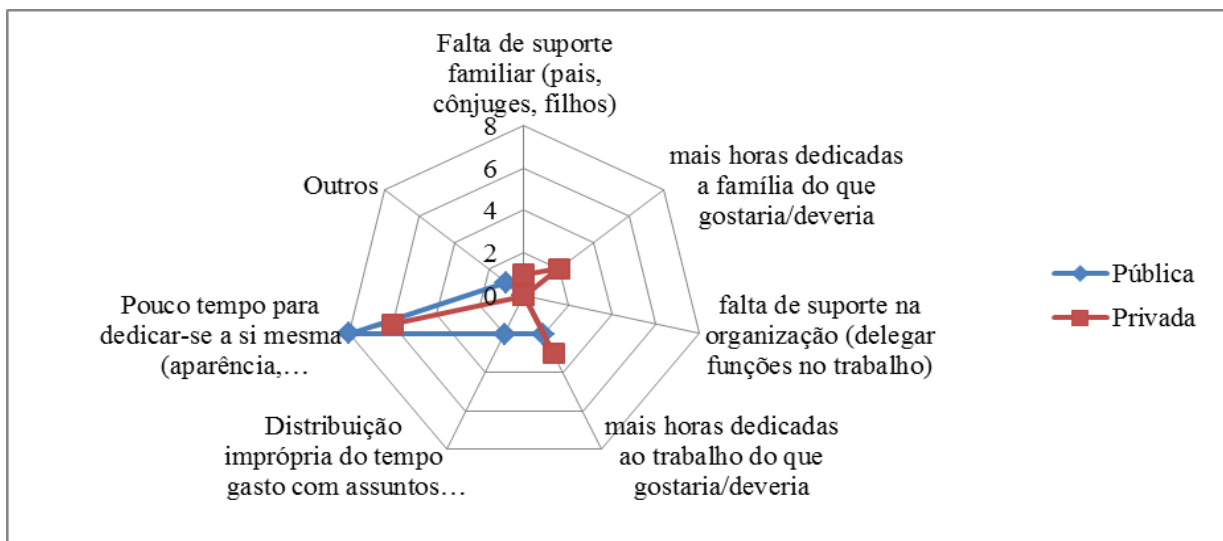
Quando questionadas a respeito da flexibilidade de horários, para resolver problemas pessoais, tanto as mulheres das empresas privadas quanto das públicas, tem uma boa flexibilidade para resolução dos problemas pessoais. Verifica-se que 68% das funcionárias públicas, 76% das funcionárias privadas disseram ter “SIM” flexibilidade, o que comprova que a maioria das organizações em que trabalham reconhece a necessidade de cada funcionária. E, imprevistos acontecem, caso haja a precisão de saírem em horários diferenciados dos de rotina, elas conseguem resolver os problemas particulares sem maiores dificuldades.

Em relação à existência de incompatibilidades, entre o trabalho/família/vida particular, há certa divisão de opiniões tanto nas organizações públicas quanto nas privadas, pois cerca da metade das pesquisadas conseguem harmonizar esses espaços, o que demonstra que aos poucos as mulheres estão conseguindo se destacar no mercado de trabalho, sem influenciar na vida particular. Contudo, 43% das chefes em organizações públicas e 53% em empresas privadas disseram que tem “SIM” dificuldades em conciliar estes ambientes. E este resultado leva-nos a fazer um paralelo com o que Bruschini (1994) defende que embora um inegável crescimento tenha levado um número cada vez maior de mulheres ao mercado de trabalho, as mulheres ainda estão longe de superar todas as suas dificuldades, no que tange à conciliação entre as responsabilidades familiares que socialmente lhe foram atribuídas e o trabalho, as contradições se tornam tanto mais agudas quanto mais estruturadas forem às atividades,

sujeitando as trabalhadoras a regras mais rigorosas como horários e deslocamentos casa/trabalho.

O gráfico 2 demonstra algumas dificuldades das mulheres que ao serem questionadas quanto a existência de incompatibilidades entre o trabalho/família/vida particular, disseram que existe “SIM” tais conflitos, onde as respostas mais recorrentes, tanto das mulheres nas organizações públicas quanto das mulheres nas organizações privadas, foram pouco tempo para dedicar-se a si mesma (aparência, educação, aspecto espiritual, saúde, outros.), e mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria/deveria, o que evidencia que a maioria das incompatibilidades estão relacionadas, ao excesso de carga horária trabalhadas diariamente já mencionadas anteriormente, o que acarreta a falta de tempo para de dedicarem a elas mesmas e a família como deveria, embora boa parte das pesquisadas não se deparam com essas incompatibilidades, ainda é bem dividida as opiniões de acordo com a situação de cada mulher.

Gráfico 2: Incompatibilidades entre o trabalho/família/vida particular



Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Em relação à valorização da diversidade quanto à questão gênero dentro das organizações em que trabalham, a maioria 86% das públicas e 88% das privadas disseram que a empresa valoriza “SIM” a diversidade, entretanto, no setor público não tem como fazer muita distinção, pois a forma de provimento do serviço público mais comum é por meio de concurso, o que se torna ao mesmo tempo uma forma de oportunidades iguais, e não propriamente uma valorização dos gêneros femininos ou masculinos, a não ser quando o cargo a ser ocupado exige a distinção de sexo, devido às condições de trabalho, aí sim há uma

valorização das diferenças. O que confirma a posição de Mourão (2006), que no setor público as mulheres têm tido maiores chances de ocupar postos de trabalho e posições de chefia. Essa realidade também ficou evidenciada nos extratos de verbalizações das participantes:

“Todos somos iguais frente à administração pública” (P 2).

“Na educação a maioria são mulheres e os homens são muito bem vindos” (P 22).

“Não há exatamente uma política/ações que o caracterizem, porém, o ambiente propicia igualdade de oportunidades” (P 43).

No setor privado percebe-se que a valorização depende do segmento em que a empresa atua, há funções que competem apenas a homens, pois necessita de força física ou a mulheres pela delicadeza e conhecimento. O ramo de confecções é um exemplo. O que confirma o estudo de Macedo (2004) *apud* Sousa (2008) que existem nos mais diversos segmentos a presença feminina, porém, é evidente a existência da divisão sexual do trabalho, ou seja, tarefas consideradas masculinas ou femininas, que dividiram as ações de homens e mulheres na sociedade.

Há também organizações que não fazem distinção dando oportunidade igual para ambos os sexos. Segue algumas verbalizações das participantes em optarem por “SIM”, no que se refere à valorização da diversidade.

“Temos a oportunidade de crescer profissionalmente em treinamentos e liberdade em desenvolver o trabalho na empresa” (P 24).

“Cada qual tem seu valor próprio com particularidades que precisam ser respeitadas” (P 35).

“Se reconhece a adaptação de cada gênero para o setor” (P 40).

“Maioria dos funcionários são do sexo masculino, pois a função é mais compatível” (P 5).

“Mulher lida melhor com moda, e a mulher se comunica e entende a outra, pois a maior parte dos clientes é do sexo feminino” (P 42).

Não se pode desconsiderar o menor percentual 14% das chefes das organizações públicas, 12% das privadas que disseram “NÃO” existir essa valorização na empresa em que trabalham. Percebe-se que apesar das mulheres estarem conseguindo conquistar seu espaço, ainda há distinção entre homens e mulheres. Conforme relato de uma das participantes. “Há um pensamento machista onde a mulher não é valorizada, de forma velada.” (P 37).

Quando questionadas se a organização em que trabalha oferece a oportunidades iguais a homens e mulheres para que cresçam profissionalmente, 93% das participantes do setor público e 82% do setor privado percebe-se que as empresas em que trabalham proporcionam “SIM” igualdade de oportunidades para o crescimento profissional. Demonstrando que as organizações estão evoluindo neste quesito o que há tempos atrás era mais complicado, isso nos remete ao estudo de Leone et al. (2003) *apud*, Melo et al. (2009) quando defendem que as diferenças de trabalho masculino e feminino estão diminuindo, só que agora não somente pela capacidade das mulheres de entrarem no mercado reservado aos homens, mas também pela participação conjunta de homens e mulheres nos empregos considerados precários que hoje o mercado de trabalho oferece a ambos os sexos. Confirmado através de alguns extratos de verbalizações:

“As oportunidades são dadas a todos, sem diferenciação quanto ao gênero” (P 9).

“Há homens e mulheres em cargos de chefia que alcançam e se mantêm no cargo ao demonstrar o seu profissionalismo” (P 8).

“É visível que ambos o sexos possuem chances iguais no desenvolvimento de suas atividades, basta vontade por parte do funcionário.” (P 36).

A maioria das participantes 79% de órgãos públicos, 76% de empresas privadas acreditam que se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, o fator gênero “NÃO” seria determinante para que o homem fosse escolhido, tendo em vista que outros fatores podem influenciar nesta decisão. Indo em conformidade com Probst (2005) que em sua pesquisa menciona que no processo de conquista, as mulheres que mais avançam são justamente aquelas que não chegaram ao topo da carreira, apenas por não ser homem, ou seja, não subiram por necessidade das corporações de diversificar o seu quadro, subiram por seus méritos medidos pelos padrões que valem tanto para homens quanto para mulheres. Segue algumas verbalizações das participantes da pesquisa em relação a esse quesito:

“O homem possui menos hábitos organizacionais” (P 38).

“Não acredito, pois, hoje neste setor temos mais mulheres” (P 10).

“Se diferencia ou iguala, levando em consideração a mulher que tem filhos pequenos tem a necessidade de estar no lar mais frequentemente, onde os homens neste caso teriam mais vantagens” (P 12).

“Outras variáveis podem interferir experiência e conhecimento, por exemplo, e não só o fator gênero” (P 43).

Quando questionadas a respeito do comprometimento com o trabalho 75% das chefes em organizações públicas, e 65% das empresas privadas acreditam que as mulheres são “SIM” mais comprometidas que os homens. Percebe-se através dos argumentos das participantes que o comprometimento nem sempre está relacionado ao gênero, pode ser que o compromisso está também ligado à capacidade de se dedicar a várias funções tanto dentro quanto fora da organização em que trabalham. O que é referenciado através das verbalizações que segue:

“Por ser habituadas a lidar com os afazeres domésticos, exercendo dupla função, casa e trabalho, tendo assim mais compromisso e paciência, o que nos torna mais ágeis” (P 38).

“As mulheres apresentam mais disposição para resolver problemas, e são mais detalhistas, pontuais” (P 1).

“Acredito que tanto homens quanto mulheres, quando se dedicam realizam bem o seu trabalho, não que haja menos comprometimento, a diferença está no profissional independente do sexo” (P 34).

Em relação ao nível de esforço, há uma percepção bem diferenciada das mulheres que são chefes em organizações públicas em relação às privadas, pois, 39% das públicas e 71% das privadas acreditam que as mulheres precisam “SIM” se esforçar mais do que os homens para conseguirem as mesmas coisas. Enquanto, 61% das públicas e 29% das privadas percebem que “NÃO”, há a necessidade das mulheres se esforçarem mais do que os homens para obterem os mesmos objetivos.

O que se percebe é que as mulheres das empresas privadas estão mais sobrecarregadas com as múltiplas funções que o cargo lhe opõe, pode ser pelo fato de que elas trabalham a semana inteira até os finais de semana, tendo assim pouco tempo para se dedicarem as demais atribuições que a rotina lhes impõe. Com isso, necessitando então dispor de maior esforço. Por outro lado, as mulheres pesquisadas em órgãos públicos acreditam em sua maioria no fator competência, e profissionalismo e não no maior esforço em si. Dados confirmados conforme verbalizações das participantes:

“Quando a mulher demonstra profissionalismo e competência não há necessidade de se esforçar mais” (P 8).

“Não se trata do esforço, mas da própria cultura do país, mas isto esta sendo visto com uma nova ótica pela população, elegendo uma mulher na presidência” (P 14).

“Com certeza precisamos nos esforçar mais, pois somos mais cobradas pelos maridos, filhos, problemas familiares, que às vezes chegam até o trabalho” (P 22).

“Ela carrega a responsabilidade do cuidado do lar, filhos, esposo e com ela mesma” (P 31).

“Sim, porque as mulheres ainda estão conquistando a sua valorização e reconhecimento na sociedade” (P 40).

Quando questionadas se de um modo geral já haviam visto, presenciado ou souberam de algum caso de preconceito/discriminação/tratamento diferenciado, contra mulheres por estarem ocupando cargos de chefia, 68% das públicas e 71% das privadas, disseram já ter passado “SIM” por esta situação. Dados um tanto relevantes e que evidenciam a posição de Bruschini (1994) onde menciona que embora as mulheres tenham conquistado novos espaços, ainda são discriminadas, e continuam encontrando dificuldades para ocupar e se manterem nos cargos de chefia. Segue extrato de verbalizações das participantes a respeito dessa questão:

“Um colega discriminou certa profissional, por um erro aceitável e subestimou a sua competência por ser uma mulher” (P 2).

“Já ouvi muitos homens dizendo que elas não têm capacidade para assumir um cargo de chefia que lugar de mulher é na cozinha.” (P 20).

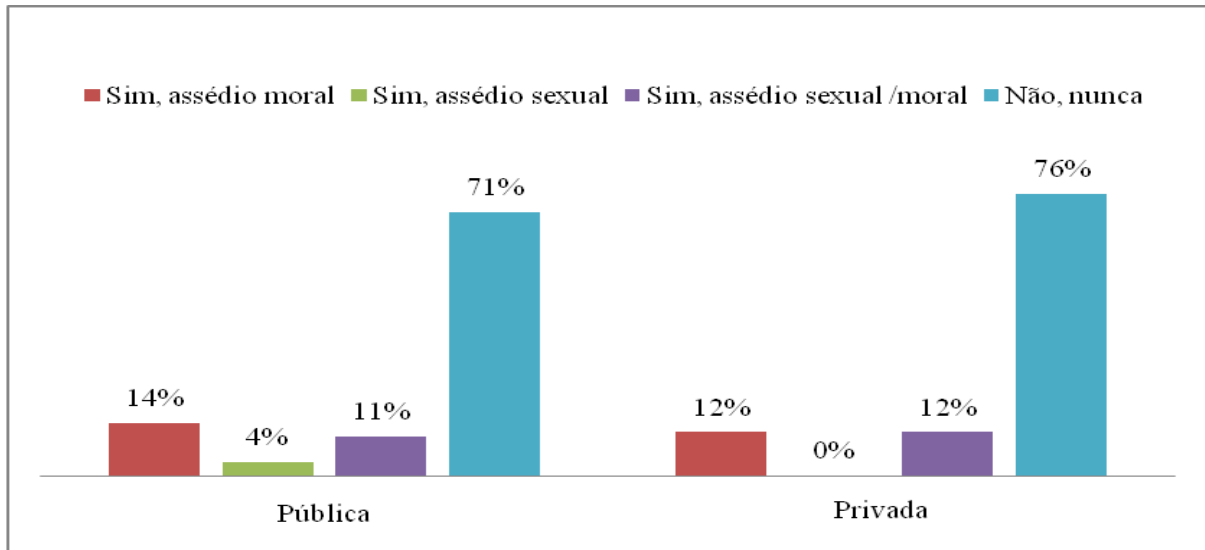
“Lamentavelmente alguns homens (casos isolados) apresentam certa resistência ao binômio “mulher” e “chefia” (P 43).

Apesar da maioria das mulheres pesquisadas já ter presenciado ou souberam de algum caso de situação desagradável ou constrangedora na organização em que trabalha por ser mulher, 79% das públicas e 65% das privadas, pronunciaram “NUNCA” ter passado por tal circunstância, entretanto, 14% das públicas e 18% das privadas afirmaram ter passado “SIM, várias vezes”, por tal situação. Nota-se que já está mudando muito a concepção da sociedade em relação a mulher no mercado de trabalho, elas estão conquistando maior respeito, aumentando assim a credibilidade para com os serviços prestados, porém, ainda tem uma minoria que as discriminam pensando que por ser mulher, não tem capacidade para resolver determinadas situações, e sofrem com a insubordinação.

O gráfico 3 explana, se já sofreram algum tipo de assédio no local de trabalho e constatou-se que a maioria, nunca foram assediadas, o que corresponde a 71% das mulheres de órgãos públicos, 76% de setores privados. Apesar da maior parte nunca ter sofrido algum tipo de assédio, existe uma parcela significativa de 29% das que trabalham em organizações públicas, e 24% em empresas privadas que já foram assediadas no ambiente de trabalho, por colegas de trabalho ou clientes geralmente homens e mais velhos, que se aproveitaram de

determinada situação, ou entenderam algum comportamento de maneira equivocada. O que confirma a posição da Secretaria de Políticas Para as Mulheres - SEPM (2011), que defendem a idéia de que as mulheres são mais vulneráveis a esse tipo de constrangimento dentro das empresas, por diversos fatores como já mencionado no referencial.

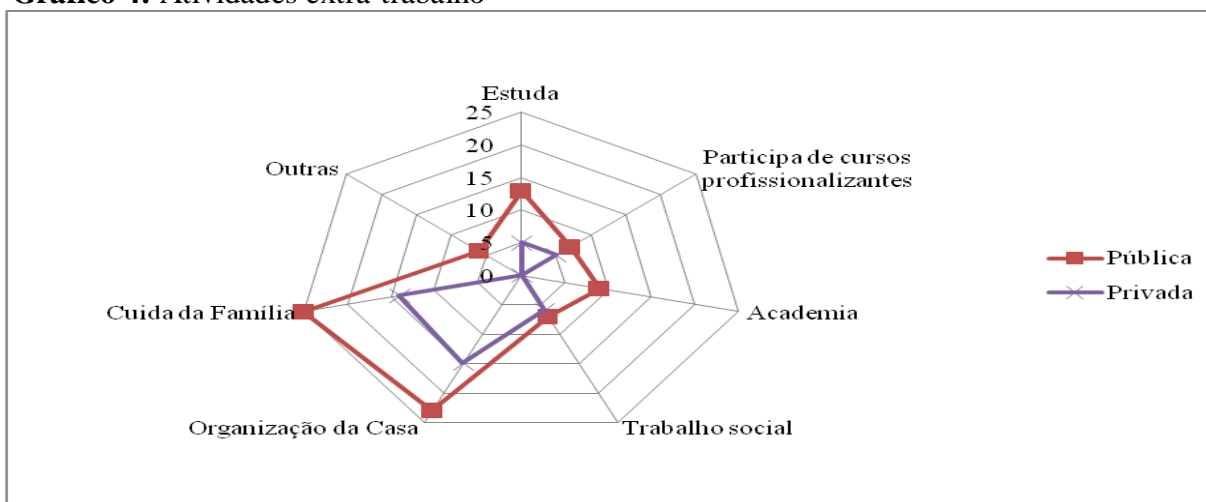
Gráfico 3: Assédio no trabalho



Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Verifica-se que as mulheres estão tendo respeito adequado por parte de seus colegas e superiores quanto à tomada de decisões e opiniões, pois, 75% das mulheres chefes em organizações públicas e 65% em empresas privadas disseram ter “SIM as opiniões geralmente” acatadas; 21% das públicas e 24% das privadas responderam que tem “SIM as opiniões sempre” acatadas e minoria de 4% das públicas e 12% das privadas proferiram que “às vezes” suas ideias são respeitadas. O que representa um ponto positivo, no que se refere a posição da mulher na empresa em que desempenha suas funções de chefia, visto que nenhuma das mulheres participantes, responderam que “NÃO, nunca” têm suas opiniões acatadas.

Um sinal que as mulheres da atualidade, estão além do que Jurema (2001) menciona em seu estudo que para alcançar cargos mais altos nas hierarquias de poder, as mulheres brasileiras precisam enfrentar o poderoso traço cultural segundo o qual estas ainda não são facilmente admitidas em posições de decisão e comando. Hoje elas já são mais respeitadas, e estão tendo maior facilidade para ter suas decisões e comandos obedecidos.

Gráfico 4: Atividades extra-trabalho

Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

O gráfico 4 ilustra, algumas das atividades que as mulheres realizam além do trabalho, demonstrando nitidamente as variadas funções que desempenham, sendo o cuidado com a família, e organização da casa, além do desenvolvimento de trabalhos sociais, essas são as principais declaradas, tanto pelas chefes em órgãos públicos, quanto em empresas privadas. Frequentar academia e estudar são atividades com participação em sua maioria por mulheres de organizações públicas, demonstrando que essas apesar de trabalhar a semana inteira ainda dispõem parte de seu tempo para se qualificarem, e manter o bem estar físico.

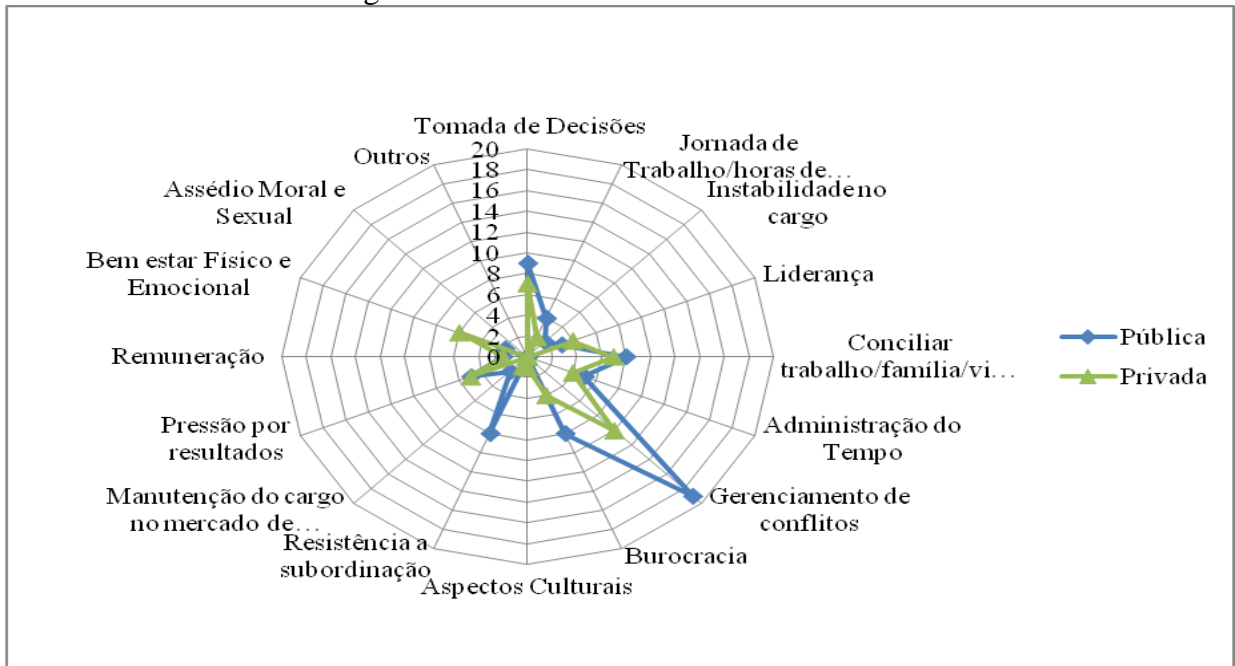
Os resultados evidenciam que as mulheres são fortes e competentes o suficiente, para administrar todos os papéis que lhe são impostos seja pelo cargo em que ocupam ou pela família e a sociedade em que convive. Confirmando a posição de Bruschini (1994) que apesar da conquista de novos espaços, as mulheres ainda são responsáveis pelas atividades domésticas, filhos, entre outros fatores que devem ser administrados de forma que não prejudiquem o seu desempenho como pessoa e como profissional.

O gráfico 5 destacam os maiores desafios enfrentado no dia-a-dia de trabalho das mulheres pesquisadas enquanto gestora/chefe. Os desafios mais recorrentes, tanto pelas chefes de órgãos públicos quanto das empresas privadas, foram:

- a) *gerenciamento de conflitos*: uma vez que lidam diariamente com diversas circunstâncias, tendo que analisar e solucionar situações;
- b) *tomada de decisões*: como o processo de tomadas de decisões recai sobre os gestores da organização, esse é um grande desafio, pois, uma deliberação errada pode acarretar prejuízos que perdurarão para vida toda;

- c) *conciliação do trabalho/família/vida particular*: pois, 78% das mulheres possuem filhos que necessitam de cuidado e atenção;
- d) *pressão por resultados*: por ocuparem um cargo de liderança, elas são cobradas a mostrarem resultados positivos a organização na qual prestam serviços.

Gráfico 5: Desafios do cargo chefia



Fonte: pesquisa realizada em fevereiro de 2013

Nota-se ainda, que as que são chefes em empresas privadas sofrem mais no quesito bem estar físico e emocional, ou seja, vivem mais abaladas com as dificuldades do dia a dia, fazendo uma relação do que já afirmaram em relação às incompatibilidades da vida particular com o trabalho, onde a maioria das participantes mencionou que tem pouco tempo para se dedicarem quanto à aparência, educação, aspecto espiritual, saúde.

As mulheres chefes das organizações públicas têm certa dificuldade em lidar com a resistência a subordinação, e o excesso de burocracia, esse último é muito comum em órgãos públicos, o que pode estar relacionado com as dificuldades nas tomadas de decisões. Dados que fazem referência com Russel e Rush (1989) *apud* Melo *et al* (2009), apresentam algumas barreiras enfrentadas pelas mulheres no que tange a inserção e manutenção do cargo no mercado de trabalho, como características pessoais inadequadas para o gerenciamento, preocupações familiares e sociais, barreiras organizacionais, educação ou experiências limitadas, preocupações femininas, resistência à subordinação.

São vários os desafios que as mulheres ocupantes de cargos de chefia enfrentam diariamente, tendo que se desdobrarem para tentar conciliar todos os espaços de suas vidas, e assim obter uma realização pessoal para poder ter sucesso em tudo quanto fizerem.

3.4 ARTICULAÇÃO DA ROTINA PARA SUPERAÇÃO DOS DESAFIOS

No que diz respeito à trajetória das mulheres ocupantes de cargos de chefia, a pesquisa teve a intenção de identificar como elas vêm articulando a rotina, administrando os espaços, para superar os desafios estabelecidos, pela vida particular e o cargo ocupado. Observa-se que não tem sido fácil a rotina cotidiana dessas mulheres, mas estão buscando novas idéias, analisando as falhas e principalmente procurando ter um bom diálogo, detectando os problemas e realizar bom trabalho em equipe. Procuram sempre dividir e organizar o tempo, focando em cada objetivo, para que as decisões possam ser tomadas de formas adequadas e assim obter resultados produtivos. Para manter ou alcançar o bem estar, procuram não guardar mágoa, buscam a leitura, fazer exercícios ir á igreja, para espantar as energias negativas. E quanto à pressão por resultados, buscam se motivarem e fazer o melhor, sem se pressionar muito, pois às vezes trabalhar sobre pressão pode acabar fazendo efeito contrário ao objetivo que pretende ser alcançado, conforme evidenciado nas verbalizações das participantes:

“Consigo superar as dificuldades do dia a dia, procurando confiar em Deus, e em segundo lugar suprimindo os deveres de dona de casa, mãe, esposa para então trabalhar, desprendida das questões particulares, é claro que existe um preço a ser pago no desdobramento de responsabilidades, porém estou sempre pronta e satisfeita com o desempenho do meu trabalho.” (P 31)

“Devido a minha idade (68) e a mais de 43 anos na profissão, sinto-me mais segura do que faço, hoje prezo mais a minha saúde, mas procuro selecionar bem a contratação de colaboradores para poder delegar as tarefas, com mais confiança. O ambiente hospitalar se difere dos demais, pois a maioria do nosso público, quando procura os serviços de saúde, já vem com uma carga emocional muito alta, um bom diálogo e atenção especial sempre resolve.” (P 18)

“Procuro me dedicar o máximo, nas horas que estou no trabalho, exercendo minhas funções de forma dedicada e com determinação, divido e organizo os horários da família para que seja compatível com meu marido. Às vezes funciona! Rsr” (P 35)

“Não é fácil gerenciar o fator tempo, geralmente as questões pessoais ficam delegadas para 2º plano. Priorizo o cuidado com os filhos/família além do trabalho...” (P 43)

As mulheres estão cada vez mais encarando os conflitos e buscando analisar cada caso de maneira a aplicar a solução mais adequada para a circunstância em que se apresenta, vivendo a cada dia, da maneira mais adequada possível, e dando o melhor de si enquanto,

profissional, mãe, mulher e esposa. O que faz referência ao estudo de Melo *et al.* (2009) onde menciona que a perspectiva de melhora e desenvolvimento da carreira da mulher, deve-se a suas habilidades além das fronteiras da organização, através de suas atitudes e decisões tomadas no decorrer de suas vidas, sabendo discernir o certo do errado e procurando dar o melhor de si, para alcançarem e se manterem nos altos cargos que ocupam dentro das organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É inegável a expansão do ingresso das mulheres, no mercado de trabalho, pois, tiveram muitas conquistas e vem superando no decorrer dos anos, a discriminação e os estereótipos de que devem apenas cumprir os deveres domésticos, ganhando espaço no mercado de trabalho. Ainda, que em condições desiguais, podendo garantir o próprio sustento, além de contribuírem ou mesmo manterem o sustento da família. A grande perspectiva é que nessa era da globalização e modernidade, as mulheres superem em número os homens nos postos de trabalho, desta forma, aproveitando as oportunidades causando impacto no mercado de trabalho, o que constitui o rompimento de uma forte estrutura nas camadas empresariais moldadas pelos homens a partir da era industrial.

As mulheres estão ganhando espaço conforme demonstrado nas pesquisas. A classe feminina está crescendo ainda que de forma modesta, mas já estão alcançando a participação, nos mais altos postos diretivos das grandes empresas do País. Porém, com o crescimento da inserção das mulheres no mercado de trabalho e posterior alcance de cargos de chefia, elas têm que enfrentar diversos desafios, para conciliar o trabalho com a vida pessoal, bem como para alcançarem seus objetivos e projetos de vida. Embora as mulheres tenham dificuldades naturais e relevantes tornando-se desafios do dia-a-dia, elas estão tendo um destaque cada vez maior, pois vem desempenhando importantes papéis dentro e fora das organizações.

Os objetivos foram alcançados proporcionando o conhecimento da percepção das mulheres quanto às dificuldades enfrentadas ao ocuparem cargos de chefia. Verificou-se que ocupar um cargo de chefia é um desafio para as mulheres, pois, em todo segmento, seja na saúde, educação ou comércio, enfrentam diariamente desafios em comuns, precisando se esforçar e se dedicar com certo esforço, para poder conciliar o papel de profissional com os demais compromissos, pois além do trabalho realizam várias outras atividades, sendo as mais

citadas: cuidado com a família, organização da casa, estudo, trabalho social. Observou-se ainda que as mulheres estão cada vez mais articulando suas rotinas e encarando os conflitos de frente analisando cada situação, de maneira a aplicar a solução mais adequada para a circunstância em que se apresenta, vivendo a cada dia, da maneira mais adequada possível, e dando o melhor de si enquanto, profissional, mãe, mulher e esposa.

Destaca-se como pontos positivos que a maioria tem flexibilidade para resolver problemas pessoais e verificou-se que estão tendo adequado respeito quanto às decisões que são tomadas, pois, embora que em diferentes dimensões, todas as suas determinações são acatadas pelos seus colegas e superiores. São poucas as mulheres que passaram por algum tipo de constrangimento ou discriminação por estar ocupando cargo de liderança. Constatou-se que a maioria nunca foi assediada no local de trabalho. Admitem também que as empresas oferecem oportunidades iguais a homens e mulheres, não fazendo muita distinção entre beneficiar apenas um ou outro.

Observou-se que existe uma parcela significativa de 29% das que trabalham em organizações públicas e 24% em empresas privadas, que já sofreram algum tipo de assédio no ambiente de trabalho vindo geralmente de colegas ou clientes. Averiguou-se também que ainda existe mulheres com dificuldades de administrar os ambientes trabalho e família/vida particular, sendo a principal: a falta de tempo para dedicar-se à família e a si mesma (aparência, educação, aspecto espiritual, saúde, outros), o que está relacionada com o excesso de horas dedicadas ao trabalho, situações que contam como pontos negativos.

Diante do exposto espera-se que esta pesquisa tenha contribuído para um maior entendimento do cotidiano das mulheres ocupantes de cargos de chefia, percebendo como elas articulam suas rotinas de modo a superar os desafios que o cargo lhes impõe. Sugere-se que as organizações implantem políticas de desenvolvimento que proporcionem bem estar físico e emocional para as mulheres, buscando auxiliá-las na superação dos desafios, pois, o papel de ser mulher em si já tem muitos desafios, e se as empresas diminuïrem as pressões e os conflitos, dando-as mais autonomia para desenvolverem suas atividades, provavelmente, elas terão mais facilidades para se desenvolverem como profissional e como pessoa.

Para o desenvolvimento da pesquisa observou-se algumas limitação como a falta de um órgão/setor no município de Cacoal, que pudesse fornecer um banco de dados, com os

números de mulheres ocupantes de cargos de chefia tanto no setor público quanto no privado, para que assim pudesse ter uma amostra mais precisa ou talvez um universo maior de participantes nessa pesquisa.

Os resultados apresentados não são suficientes para esgotar o tema em estudo, o que pode servir como um importante ponto de partida para trabalhos futuros como a discussão da percepção dos homens quanto à inserção das mulheres no mercado de trabalho e cargos de chefia, a fim de fazer um aprofundamento sobre o tema, sob a visão masculina.

REFERÊNCIAS

- 1 BRUSCHINI, Cristina. **O trabalho da mulher brasileira nas décadas recentes**. 1994. Disponível em: <<http://www.journal.ufsc.br/index.php/ref/article/viewFile/16102/14646>>. Acesso em: 01 nov. 2011

- 2 CANOVA, Juliane Meurer. **Mulheres em cargos de liderança na Caixa Econômica Federal**. Porto Alegre, 2010. Dissertação de graduação em Administração. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/26706/000752268.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 20 set. 2011.

- 3 CARELLI, Gabriela. **Filhos e Carreira**. Veja. n. 1 789, fev. 2003

- 4 Centro Regional de Informação das Nações Unidas - UNRIC, **As Mulheres e a Democracia**, 2011. Disponível em: <<http://www.unric.org/pt/trabalho-e-estagio-na-onu/29152-as-mulheres-e-a-democracia>> Acesso em: 20/10/2011

- 5 FREITAS, Maria Ester de. **Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações**. RAE - Revista de Administração de Empresa v. 41 n. 2 Abr./Jun. 2001 São Paulo: Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n2/v41n2a02.pdf>> Acesso em: 15 nov. 2011.

- 6 Fundação Sistema Estadual de Dados - SEADE. **Boletim Mulher e Trabalho**, 2006. Disponível em:<http://www.seade.gov.br/produtos/mulher/boletins/boletim_17/boletim_MuTrab17.pdf>,. Acesso em: acesso em: 25 out.2011.

- 7 GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

- 8 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa mensal de emprego, regiões metropolitanas: Recife, Salvador, Belo Horizonte, Rio de Janeiro, São Paulo e Porto Alegre**. Jan. 2008. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_mulher/Suplemento_Mulher_2008.pdf>. Acesso em: 01 nov. 2011

9 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades@ Rondônia Cacoal -RO.** 2010. < <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>> Acesso em: 05 nov. 2011

10 IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Resultados do Censo 2010 Rondônia.**
http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/tabelas_pdf/total_populacao_rondonia.pdf> Acesso em: 05 nov. 2011

11 INSTITUTO ETHOS E IBOPE. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil. 2003.** Disponível em:
 <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/documents/Diversidade2003_web.pdf> Acesso em: 30 set. 2011.

12 _____. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil. 2010.** Disponível em: <http://www1.ethos.org.br/EthosWeb/arquivo/0-A-eb4Perfil_2010.pdf> Acesso em: 15 nov. 2011.

13 JUREMA, Solange Bentes. **Ações e Estratégias do CNDM Para O “Empoderamento” das Mulheres.** 2001. Disponível em:
 <<http://www.ieg.ufsc.br/admin/downloads/artigos/13112009-094240jurema.pdf>> Acesso em: 01/11/2011

14 KRAUSE, Werther Maynard. **Chefia: conceitos e técnicas.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1981.

15 LEONE, Eugenia Troncoso; BALTAR, Paulo. **Diferenças de rendimento do trabalho de homens e mulheres com educação superior nas metrópoles.** R. bras. Est. Pop., São Paulo, v. 23, n. 2, p. 355-367, jul./dez. 2006. Disponível em:<<http://www.scielo.br/pdf/rbepop/v23n2/a10v23n2.pdf>> Acesso em: 19 nov. 2011

16 LEONE, Eugenia Troncoso; TEIXEIRA, Marilene Oliveira. **As mulheres no mercado de trabalho e na organização sindical.** 2010. Disponível em:
 <http://fsindical.org.br/downloads/mulheres_mercado_trabalho.pdf> .Acesso em: 01 nov.2011.

17 MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

18 MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

19 MELO, et al. **Desenvolvimento de Carreira: o papel da mulher nas organizações.** Cadernos de Administração. Ano2, vol. 1, N°03 Jan-Jun/2009. São Paulo, 2009. Disponível em:<http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/Cadernos_3_artigo_8.pdf> Acesso em: 09 out. 2011

20 MENEZES, Maria Isolda Castelo Branco Bezerra de. **Mulher, Poder e Subjetividade**. 2002. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1518-61482002000200004&script=sci_arttext> Acesso em: 20 set.2011

21 MOURÃO, Tânia M. Fontenele. **Mulheres no Topo de Carreira : flexibilidade e persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006. Disponível em: <<http://www.saocarlos.sp.gov.br/images/stories/equidade/Aba%205%20-%20Mulheres%20no%20topo%20de%20carreira.pdf>> Acesso em 09 out. 2011

22 OLIVEIRA, Alberto de. **Território e Mercado de Trabalho: discursos e teorias**. São Paulo: UNESP, 2006.

23 PRÉDES, Rosa. **Serviço Social, Políticas Sociais e Mercado de Trabalho Profissional em Alagoas**. Maceió: EDUFAL, 2007.

24 PROBST, Elisiana Renata. **A Evolução da Mulher no Mercado de Trabalho**. Instituto Catarinense de Pós-Graduação – ICPG, 2005. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev02-05.pdf>>. Acesso em: 01 nov. 2011.

25 REVISTA SENAI BRASIL. São Paulo: ed. Especial, fev. de 2007. Disponível em: <<http://www.senai.br/sb/sb106/Especial.pdf>> Acesso em 09 out. 2011

26 RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para a eficiência nos estudos**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

27 SECRETARIA DE POLÍTICAS PARA AS MULHERES, -SEPM. **Boletim do Programa pró-equidade de gênero e raça: oportunidades iguais a respeito das diferenças**. 2011. Disponível em: <www.sepm.gov.br_subsecretaria-de-articulacao-institucional-e-acoes-tematicas_pro-equidade_bpegr-no-2-2011.pdf> Acesso em: 19 nov 2011

28 SILVA, Adriano Camiloto da; TORRES NETO, Diogo Gonzaga; QUINTINO, Simone Marçal. (Org.) **Manual do Artigo de Científico do Curso de Administração**. Universidade Federal de Rondônia *campus* Cacoal. 2010.

29 SOARES, Sergei Suarez Dillon. **O Perfil da Discriminação no Mercado de Trabalho- Homens Negros, Mulheres Brancas e Mulheres Negras**. Brasília: 2000. Disponível em: <http://agencia.ipea.gov.br/pub/td/2000/td_0769.pdf> Acesso em: 19 nov 2011

30 SOUSA, Ana Carolina Torres de. **A Importância da Diversidade e os Desafios da Mulher Executiva Numa Organização Hoteleira do Distrito Federal**. Dissertação de pós-graduação em administração. Brasília, 2008. Disponível em: <http://bdm.bce.unb.br/bitstream/10483/1466/1/2008_AnaCarolinaTorresdeSousa.pdf> Acesso em: 01/11/2011

31 Tribunal Superior Eleitoral- TSE, **Eleições 2010 Divulgação de Registro de Candidaturas**. 2011. Disponível em: <http://www.tse.jus.br/hotSites/estatistica2010/Est_candidatura/cargo_sexo.html> Acesso em: 01 nov.2011

ANEXO

ANEXO A) Termo de livre consentimento

Você está sendo convidado (a) a participar, como voluntário (a), da pesquisa **MULHERES EM CARGOS DE CHEFIA: um estudo em organizações públicas e privadas no município de Cacoal-RO**, no caso de você concordar em participar, favor assinar ao final do documento. Sua participação não é obrigatória, e, a qualquer momento, você poderá desistir de participar e retirar seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador (a) ou com a instituição.

Você receberá uma cópia deste termo onde consta o nome das pesquisadoras principal, podendo tirar dúvidas do projeto e de sua participação.

MATÉRIA: Seminário Integrado (grade curricular, Bacharelado em Administração).

PESQUISADORA RESPONSÁVEL: Ádila Sibele Pereira Neves.

OBJETIVOS:

- Levantar o perfil das mulheres em cargos de chefia em organizações públicas e privadas no município de Cacoal;
- Identificar os principais desafios e dificuldades enfrentadas diariamente pelas mulheres em cargos de chefia;
- Verificar a partir da percepção das mulheres em cargos de chefia, como trabalham/articulam a rotina para superar os desafios encontrados.
- Analisar de forma comparativa as dificuldades nos setores públicos e privados, das mulheres pesquisadas.

PROCEDIMENTOS DO ESTUDO: se concordar em participar da pesquisa irá responder um questionário, sobre sua percepção em relação aos desafios/dificuldades enfrentadas diariamente em organizações do setor público e privado no município de Cacoal-RO. As informações coletadas serão analisadas para o fechamento do artigo de conclusão de curso, e obtenção parcial de nota da matéria: Laboratório II prática de Administração, do curso de Administração, UNIR *campus* Cacoal.

RISCOS E DESCONFORTOS: a pesquisa não oferece nenhum risco ou prejuízo ao participante.

CUSTO/REEMBOLSO PARA O PARTICIPANTE: Não haverá nenhum gasto ou pagamento com sua participação.

CONFIDENCIALIDADE DA PESQUISA: Garantia de sigilo que assegure a sua privacidade quanto aos dados confidenciais envolvidos na pesquisa. Os dados e o seu nome não serão divulgados.

Assinatura da mulher ocupante de cargo de chefia, participante da pesquisa:

APÊNDICE

Apêndice A) Questionário adaptado conforme dissertação: Sousa (2008): título: A IMPORTÂNCIA DA DIVERSIDADE E OS DESAFIOS DA MULHER EXECUTIVA NUMA ORGANIZAÇÃO HOTELEIRA DO DISTRITO FEDERAL.

a) PERFIL

1) Idade:

- ☐ 18 a 22 anos ☐ 23 a 27 anos ☐ 28 a 32 anos ☐ 33 a 37 anos
☐ 37 a 40 anos
☐ 41 a 44 anos ☐ 45 a 48 anos ☐ 49 a 52 anos ☐ 53 a 56 anos
☐ Acima de 57 anos

2) Estado civil:

- ☐ solteira ☐ casada ☐ divorciada ☐ viúva ☐ união estável ☐ união consensual ☐ outros: _____

3) Você tem filhos?

- ☐ sim ☐ não

4) Se tem filhos, quantos?

- ☐ 1 filho ☐ 2 filhos ☐ 3 filhos ☐ 4 filhos ☐ 5 filhos ☐ mais de 6 filhos

5) Qual a sua Escolaridade:

- ☐ Ensino fundamental ☐ completo ☐ incompleto
☐ Ensino médio ☐ completo ☐ incompleto
☐ Ensino superior ☐ completo ☐ incompleto
☐ Pós-Graduação Lato Sensu Qual área: _____
☐ Outros

6) Se tem nível superior qual a sua área de formação:

- ☐ Administração ☐ Ciências Contábeis ☐ Direito ☐ Economia ☐ Comunicação
Outros: _____

7) Em que tipo de organização você trabalha?

- ☐ Pública ☐ Privada

8) Qual a sua função?

- ☐ Diretora ☐ Gerente ☐ Supervisora ☐ Chefe departamento ☐ outra _____

b) DESAFIOS INERENTES AO CARGO DE CHEFIA

9) Atualmente o cargo em que você ocupa foi conquistado por meio de:

- ☐ Ascensão/promoção ☐ Prova/concurso ☐ Eleição ☐ Indicação ☐ Imposição
☐ outro _____

10) Quantas horas você trabalha por dia?

- ☐ 04 horas ☐ 06 horas ☐ 08 horas ☐ 10 horas ☐ mais de 11 horas

11) Há quanto tempo trabalha nesta organização?

- ☐ até 01 ano ☐ entre 02 e 04 anos ☐ entre 05 e 07 anos ☐ entre 08 e 10 anos ☐ Acima de 11 anos

12) Há quanto tempo ocupa cargo de chefia nesta organização?

- ☐ até 01 ano ☐ entre 02 e 04 anos ☐ entre 05 e 07 anos ☐ entre 08 e 10 anos ☐ Acima de 11 anos

13) Quantidade de Funcionários na empresa sob sua responsabilidade:

- ☐ Até 10 funcionários ☐ entre 11 a 20 funcionários ☐ entre 21 a 30 funcionários
☐ entre 31 a 40 funcionários ☐ entre 41 a 50 funcionários ☐ Acima de 51 funcionários

14) Você já ocupou cargo de chefia em outras empresas/organizações?

- ☐ sim ☐ não

15) Se já ocupou cargo de chefia em outras organizações, como era a quantidade de trabalho/responsabilidade comparada ao atual cargo? ☐ mais ☐ menos ☐ igual

16) Você tem flexibilidade de horários para resolver problemas pessoais?

☐ sim ☐ não

17) Há percepção da existência de incompatibilidades entre o trabalho/ família/ vida particular?

☐ sim ☐ não

18) Se a resposta for sim, a que pode ser atribuídas essas incompatibilidades?

☐ Falta de suporte familiar (pais, cônjuges, filhos) ☐ mais horas dedicadas a família do que gostaria/deveria ☐ falta de suporte na organização (delegar funções no trabalho)

☐ mais horas dedicadas ao trabalho do que gostaria/deveria ☐ Distribuição imprópria do tempo gasto com assuntos profissionais/familiares (organização pessoal do tempo/disciplina pessoal)

☐ Pouco tempo para dedicar-se a si mesma (aparência, educação, aspecto espiritual, saúde, outros.)

☐ Outros: _____

19) Você acredita que a organização em que trabalha valoriza a diversidade quanto à questão de gênero(masculino/feminino)?

☐ sim ☐ não Por que? _____

20) Você percebe que a organização em que trabalha oferece oportunidades iguais a homens e mulheres para que cresçam profissionalmente?

☐ Sim ☐ Não Comente: _____

21) Se houver um homem e uma mulher igualmente qualificados concorrendo a um cargo, você acredita que o fator gênero seria determinante para que o homem fosse escolhido?

☐ Sim ☐ Não Comente: _____

22) Você já passou por alguma situação desagradável ou constrangedora na organização em que trabalha por ser mulher?

☐ Sim, uma vez ☐ Sim, várias vezes ☐ Não, nunca Caso queira, gentileza comentar: _____

23) Você já sofreu assédio no seu trabalho?

☐ Sim, assédio moral ☐ Sim, assédio sexual ☐ Sim, assédio sexual /moral

☐ Não, nunca Comente: _____

24) Os seus superiores e os seus colegas de trabalho respeitam suas decisões e opiniões?

☐ Sim, sempre ☐ Sim, geralmente ☐ Sim, às vezes ☐ Não, nunca

25) Se a resposta for *não*, você atribui isto ao fato de ser mulher?

☐ Sim ☐ Não Comente: _____

26) Você acredita que as mulheres são mais comprometidas com o trabalho do que os homens?

☐ Sim ☐ Não Por quê? _____

27) Você percebe que as mulheres precisam se esforçar mais do que os homens para conseguirem as mesmas coisas?

☐ Sim ☐ Não Comente: _____

28) De modo geral, você já viu/presenciou/ouviu falar/soube de algum caso de preconceito/discriminação/tratamento diferenciado, contra mulheres por estarem ocupando cargos de chefia? ☐ Sim ☐ Não Comente: _____

29) Marque quais atividades, além do trabalho você realiza?

☐ Estuda ☐ Participa de cursos profissionalizantes ☐ Academia

☐ Trabalho social ☐ Organização da Casa ☐ Cuida da Família

☐ Outras: _____

30) Qual você considera ser o grande/maior desafio enfrentado no seu dia-a-dia do trabalho, enquanto gestora/chefe? (Gentileza marcar até 03 opções)

- ☐ Tomada de Decisões ☐ Jornada de Trabalho/horas de Trabalho ☐ Instabilidade no cargo
☐ Liderança ☐ Conciliar trabalho/família/vida particular ☐ Administração do Tempo
☐ Burocracia ☐ Aspectos Culturais ☐ Pressão por resultados
☐ Remuneração ☐ Resistência a subordinação ☐ Gerenciamento de conflitos
☐ Assédio Moral e Sexual ☐ Bem estar Físico e Emocional ☐ Manutenção do cargo no mercado de trabalho Outros _____

31) Com base nas respostas destacadas na questão acima (questão 31), como você trabalha/articula a rotina para superar os desafios encontrados enquanto gestora/chefe.

TERMO DE CONSENTIMENTO: Eu _____, declaro que de livre e espontânea vontade participei da pesquisa
 Assinatura do participante: _____ Local/data: _____
 Caso não queira identifica-se marque o campo seguinte: ()
 O Pesquisador Responsável por este Artigo é ÁDILA SIBELE P. NEVES do curso de Bacharel em Administração com trabalho de conclusão de curso sobre o tema MULHERES EM CARGO DE CHEFIA: estudo em organizações pública e privadas no município de Cacoal-RO, sob orientação da Prof.^a Simone Marçal. Esta pesquisa é de caráter sigiloso. Não serão divulgados nomes de participantes.